

تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية

الدكتور
صفوان محمد المبيضين

الدكتور
عائض بن شافي الأكلبي

اليازوري
www.yazori.com


إهــــداء
إلى أوطاننا...
المملكة العربية السعودية
والمملكة الأردنية الهاشمية
مع كل محبة ووفاء
المؤلفان

المحتويات

مقدمة الكتاب

تكون فلسفة إدارة الموارد البشرية ذات فعالية وإيجابية إذا ترجمت بوضوح وتفصيل لما يتمتع به العنصر البشري من أهمية كبيرة ولم يعدوا مجرد أدوات وعناصر جامدة من عناصر الإنتاج أو أرقاماً يعيشون على هامش الكفاف كما كان سابقاً بل أصبحوا الرأسمال: البشري والاستراتيجي والفكري للمنظمة ويتمتعون بالميزة التنافسية لأي منظمة كانوا فيها، وأصبحوا من الندرة التي تبحث عنهم أي منظمة لاستقطابهم واختيارهم وتعينهم لديها لتنافس المنظمات الأخرى من خلالهم كقوة للإدارة.

ومن أجل ذلك جاء هذا الجهد المتواضع لينضم إلى مجمل الجهود العلمية التي قام بها أساتذتنا الكبار بالوطن العربي، هادفين إلى إلقاء المزيد من الأضواء على الجوانب المتنوعة والحديثة في إدارة الموارد البشرية وجعل أبناءها الطلبة في أقسام إدارة الأعمال والعامة بصورة خاصة والأقسام الأخرى عامة قادرين على فهم واستيعاب المبادئ والأسس المستنبطة من واقع الأنظمة والتشريعات العربية والأجنبية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية كمفهوم استراتيجي معاصر من خلال تناول **الفصل الأول منها:** إيضاحاً لمجموعة من المصطلحات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال ثمانية مباحث تضمنت اصطلاحات كل من: إدارة الأفراد، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، إدارة الأفراد والعلاقات العامة، إدارة الخدمة المدنية، إدارة الوظيفة العامة، إدارة القوى العاملة وإدارة شؤون العاملين، إدارة الموظفين الحكوميين، وأخيراً إدارة الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فتم تقسيمه إلى قسمين الأول عند وظائف الموارد البشرية وتحليلها. **والقسم الثاني** فقد خصص للوظيفة العامة والوظيفة الخاصة بمبحثان هما: تعريف الوظيفة، الوظيفة العامة والوظيفة الخاصة. **أما الفصل الثالث:** فقد خصص لموضوع ذات أهمية في الكتاب وهو استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال خمسة مباحث: مفهوم الاستراتيجية، مفهوم الإدارة الاستراتيجية، إدارة استراتيجية الموارد البشرية: الأبعاد الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، مراحل تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

الفصل الرابع: فقد تم تخصيصه لتقليل كلفة رأس المال البشري واستثماره من ناحية تثقيف وتحليل كلفة رأس المال البشري واستثماره من ناحية تثقيف وتحليل وتصميم خاصة بتكاليف الموارد البشرية.

الفصل الخامس: تم تخصيصه عن مفهوم تقييم الأداء وأهدافه ومسؤوليته وطرق تقييم لأداء والخطوات والمشاكل التي تواجه الموارد البشرية في عملية تقييم الأداء.

الفصل السادس: تم تخصيصه لتحليل وتقييم الأجور والرواتب من ناحية مفهوم والعوامل المؤثرة وأنواع الأجور وأساليب تحديدها.

الفصل السابع: تم تخصيصه بموضوع تقييم الوظائف ومعاييرها وطرائقها.

اما الفصل الثامن والأخير: فتم وضع التنظيم وأهداف إدارة الموارد البشرية وموقعها على الهيكل التنظيمي للمنظمة والدولة.

وهنا لابد أن نقول بأن الإنسان خطاء وخير الخطاءين التوابون حيث مهما زدنا أو انقصنا فيبقى كل عمل بحاجة إلى تعديل أو إضافة أو حذف لأنه لا يوجد عمل كتابي على وجه الأرض كاملاً باستثناء القرآن الكريم.

المؤلفان


إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ (9)
صدق الله العظيم
الحجر اية 9

الفصل الأول
إدارة الموارد البشرية والمصطلحات البديلة
Human Resources Management & Substitute Expressions

محتويات الفصل: مفاهيم	الأهداف والتساؤلات
إدارة الأفراد إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية إدارة الأفراد والعلاقات العامة إدارة الخدمة المدنية إدارة الوظيفة العامة إدارة الموظفين إدارة القوى العاملة إدارة الموارد البشرية	يهدف هذا الفصل إلى الإجابة عن التساؤلات التالية - كيف ظهرت هذه التسميات؟ - متى ظهرت؟ - لماذا ظهرت؟ - أسباب ظهورها؟ - أقدم وأحدث تسمية؟ - الفروقات بينهما؟ - الاختلافات بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية.

الفصل الأول
إدارة الموارد البشرية والمصطلحات البديلة

Human Resources Management & Substitute Expressions

مقدمة:

لقد زخر الفكر الإداري والقانوني بكثير من الاصطلاحات والتسميات التي يعبر كل منها عن مرحلة من مراحل تطور النظرية الإدارية والفلسفة القانونية، والاتجاه الذي تؤمن به الإدارة نحو الوظيفة والعاملين فيها، أي الجانب البشري، في القطاعين الخاص والحكومي ومن هذه المصطلحات إدارة الأفراد، إدارة الخدمة المدنية، إدارة القوى العاملة، إدارة الموارد البشرية، إدارة الوظيفة العامة، إدارة شؤون العاملين ويتضمن هذا الفصل شرحاً مفصلاً لكل من المصطلحات وغيرها لإزالة الالتباس والغموض الذي يكتنف بعضها.

المبحث الأول: إدارة الأفراد Personnel Management

لقد ظهرت هذه التسمية نتيجة للاهتمام بالجانب البشري الذي برز بتأثير الحركة النقابية -وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الصناعية الأخرى مثل بريطانيا وفرنسا وألمانيا- والاضطرابات والمشاكل العمالية، والقوى المؤثرة الأخرى من أحزاب. ومفكرين إداريين ومصلحين اجتماعيين، ومفاوضات وتحكيم في المنازعات، وغيرها من العوامل التي ساعدت على الاهتمام بالعنصر البشري، مما استوجب استحداث وحدات أو أقسام في كل منظمة من المنظمات تتخصص برعاية الجانب البشري، والاعتناء بمشاكله وتهتم بشؤونه وعلاقاته مع الإدارة والنقابات لضمان الاستقرار في العمل. والحيلولة دون حدوث ما يؤدي إلى المواجهة بين العمال ممثلين بنقاباتهم من جهة والإدارة من جهة أخرى، بما لا يؤدي إلى إلحاق الضرر بمصالح الطرفين.

ولعل أبرز حدث أدى إلى قلب الموازين لصالح فئة الموظفين والعاملين في جميع المشاريع والمؤسسات الخاصة والحكومية على السواء هو نشوب الحرب العالمية الأولى، وما رافقها من حاجة الجيوش المتحاربة إلى مزيد من الرجال المحاربين الذين هم جميعاً في سن العمل من العاملين في القطاعين الخاص والحكومي، إن هذا الوضع أدى إلى انخفاض نسبة الأيدي العاملة في سوق العمل مع استمرار -بل ازدياد- الحاجة إليهم لتشغيل المصانع التي تحولت من الإنتاج

المدني إلى الإنتاج الحربي لإسناد جبهات القتال. فالحاجة إلى الأفراد أشعر الإدارة في الشركات والمشاريع الخاصة والحكومية. بأهمية العنصر البشري، وضرورة المحافظة على علاقات طيبة والتعاون معه بدلاً من العلاقات القائمة على الصراع والتناحر. وهكذا تبلورت وظائف أقسام ووحدات إدارة الأفراد التي تضمنتها الهياكل التنظيمية للمنظمات جميعها، إذ عرفت إدارة الأفراد في هذه المرحلة بأنها: «عملة الحصول على مهارة العاملين وتطويرها، وتوفير الظروف المنظمية التي تجعل أداؤهم في المنظمة على أفضل ما يمكن(Felix A.Nigro، 1976، 28)وقد عرفها باحث آخر (الجميلي: 1970: 76) بأنها: "وظيفة إدارية تعمل على تخطيط والإشراف وتوجيه وتنسيق مجموعة من الأفراد لضمان تأديتهم العمل للحصول على أعلى كفاية إنتاجية مع تحقيق أغراض المنشأة بإحلال التعاون الوثيق مع الرضا التام لجميع الأفراد". أما معهد إدارة الأفراد (IBM) في بريطانيا فقد نشر أول تعريف لإدارة الأفراد عام 1954 بأنها «**هي ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة، والهادف إلى جعلها منسجمة مع الإدارة الخيرة للعاملين جميعهم لتمكينهم من تقديم أعلى ما يستطيعون من عطاء مساهمة منهم في تحقيق كفاءة المشروع وفاعليته**». غير أن هذا المعهد أعاد النظر في هذا التعريف بعد ثلاث سنوات من نشر تعريفه الأول أعلاه، أي عام 1957، إذ أصبح مصطلح إدارة الأفراد يعني «ذلك **الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبعلاقاتهم داخل المنشآت المتنوعة، وتهدف إلى تحقيق الكفاءة والعدل من خلال توحيد جهود العمال والعاملات وتمكينهم -أفراداً وجماعات- من تقديم أفضل ما يستطيعون من عطاء وتحسين ظروف عملهم وترغيبهم بأعمالهم**». (الكبيسي: مجلة الإدارة والاقتصاد، 1978: 131). كما عرفها (كيومنك C uming) بأنها: «**الإدارة التي تحصل على العاملين وتحافظ عليهم**». (get and keep workers) (حبيش: 986: 53، والكبيسي: المصدر نفسه: 131). أما (فليبو E. Flippo) فقد عرف إدارة الأفراد بأنها: «**تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العمليات المتعلقة بتوظيف وتطوير وتحديد أجور العاملين، والحفاظ عليهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة**». (E. Flippo: 1977: 6).

وعبر عن إدارة الأفراد بأنها الجهاز العصبي للمشروع، وهي الإدارة التي تتولى شؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على المستويات المتباينة للمشروع بغية المساعدة على تحقيق أهدافه. إن إدارة الأفراد تنطلق من النظرة إلى الموارد البشرية على أنها تستطيع تحقيق الأهداف المرجوة منها إذا ما بذلت جهودها طواعية واختياراً لا إكراهاً وإجباراً، وبهذا الشكل يتسنى لطاقات بني البشر الكامنة أن تنطلق من عقالها لتحقيق المنفعة للجميع، وتتلخص مسؤولية إدارة الأفراد

للوصول إلى هذه الغاية في ألا تنظر إلى الأفراد على أنهم مصادر قوة عمل فحسب، بل عليها أن تعترف بآدميتهم أولاً، وبأنهم مخلوقات بشرية تحس وتفكر ولها مطامحها وآمالها، ومخاوفها، واتجاهاتها الفردية والجماعية ثانياً.

إن إدارة الأفراد تعد تخصصاً وظيفياً ذات مسؤوليات تنفيذية واستشارية بدأت تحتل مكانة رئيسية في المنظمات رغم حداثتها، إذ أن الحاجة إلى جماعات متخصصة لتقديم المساعدة إلى الإدارة في مجال شؤون العاملين لم تنشأ إلا في أثناء الحرب العالمية الأولى وما بعدها، بسبب حدوث العجز الكبير في القوى العاملة استجابة لمتطلبات هذه الحرب في الموارد البشرية، تجلت هذه المساعدة في الحصول على العاملين الجدد واختيارهم وتدريبهم، والتفاوض معهم مباشرة أو مع ممثليهم في الجوانب التي تهمهم كالأجور والحوافز وظروف العمل والضمان الاجتماعي وغير ذلك. كل هذا أدى إلى بروز الحاجة إلى أشخاص ذوي قدرة عالية وإمكانية وقابلية يمتلكون من المهارة ما يمكنهم من إيجاد الحلول المناسبة لأية مشكلة تواجه الإدارة بهذا الخصوص. ومما ساعد على ظهور هذه المجموعة المتخصصة من الأفراد لتقديم الدعم والإسناد في هذا المجال، وبمضي المدة اتسع ميدان إدارة الأفراد، وتقدمت سبل معاملة الأفراد. وتفتحت مجالات جديدة في الاختيار والتعيين وتقييم الوظائف وتحديد فئات الأجور ومنح المحفزات ومنع الحوادث وإقامة برامج التدريب.

ومن المفيد الإشارة إلى أن هذا لا يعني أن وظيفة إدارة الأفراد لم تكن معروفة من قبل، فلقد بدا مفهوم إدارة الأفراد بالظهور في مجال الإدارة منذ وقت ليس بالقريب، منذ أن وجدت الإمبراطوريات القديمة وأصبح موظفوها يشكلون مجموعة متميزة أظفى عليها القانون هالة من الاحترام والقدسية ومنحها المكاسب والحقوق. واستمر الوضع كذلك حتى قيام حركات الإصلاح التي طالت الخدمة المدنية وأنظمتها وطالبت بإحلال أنظمة الجدارة والحد من ظواهر الفساد والرشوة والانحياز مع ظهور مفاهيم وتطبيقات الإدارة العلمية والنظريات الحديثة في إدارة الأعمال والإدارة العامة، وتبلورت الكثير من تطبيقات إدارة الأفراد في القطاع الخاص التي استفادت منه إدارة الخدمة المدنية، وبدأت تتجه نحو الأساليب والوسائل الحديثة في اختيار أفرادها وتحديد مؤهلاتهم ورواتبهم ... وإلى غير ذلك (Feliz، UIGYO: 976: 57) .

المبحث الثاني: إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية

تنشأ العلاقات الصناعية وتنمو بسبب استخدام الأفراد لدى أصحاب العمل، وعلى هذا فإن العلاقات الصناعية تكون قد وجدت منذ مدة بعيدة. أي منذ أن أنشئت

المعامل والمصانع التي تستوعب مجموعة من العمال تعمل سوية لقاء أجور محددة. وهذا يعني أن هناك طرفان أحدهما العمال أو القوى العاملة، والآخر أصحاب العمل أو مالكي وسائل الإنتاج، وقد تطورت العلاقة بينهما منذ أن كان صاحب العمل يمتلك قوة العمل، ويوجهها حيث يريد، وفي يده كل شيء، فالعامل كان يعامل وكأنه عبد مملوك يباع ويشتري ويؤجر في ظل نظام الرق والعبودية الذي استمر طويلاً في العصور الوسطى في أثناء قيام الإمبراطوريات القديمة في الشرق والغرب على السواء (رؤوف 979: 9). فكان العامل لا يملك إلا طاعة وتنفيذ ما يراد منه لقاء إطعامه وإكسائه وتوفر الحماية له. ثم تطورت هذه العلاقة بعد أن امتلك العامل حريته، وتحرر من نظام الرق والعبودية بعد انتشار الأديان بدفع أجور معينة لقاء ما يقوم به العامل من عمل لحسابه، فكانت تلك البداية الأولى للعلاقات الصناعية في أبسط صورها. (الجميلي 1970: 42). إذ كان صاحب العمل يشرف بنفسه على العمل والعمال، حينما كان عدد العمال آنذاك لا يتجاوز أصابع اليد الواحدة، كانوا يعملون وكأنهم عائلة واحدة، كل واحد منهم يعرف الآخر معرفة شبه كاملة، فكانت المشاكل فيما بينهم أو بينهم وبين صاحب العمل قليلة الحدوث إن لم نقل معدومة بسبب قربهم من بعضهم، وكان العامل لا ينتظر من صاحب العمل سوى الأجر الأسبوعي أو اليومي المحدد في نهايته لقاء العمل المضني لمدة (50 أو 60) ساعة في الأسبوع. ولم تكن تجمعات العمال أو ما عرف بعدئذ بالنقابات العمالية مجهولة في هذه الحقبة، لكنها كانت محدودة التأثير، من جهة، ولم تكن العلاقات الإنسانية تشغل بال صاحب العمل أو الرأي العام أو الحكومات كثيراً من جهة أخرى. إذ كان للعمال دورهم ومكانتهم المعروفة التي أقرها المجتمع، وكان المتوقع منهم أن يؤدوا الكثير من الأعمال مقابل الأجور الزهيدة التي كانت تدفع لهم، وظروف العمل وشروطه التي كانت تدل على قلة الاهتمام وقلة الرعاية التي يتلقونها في تلك الحقبة.

وعند قيام الثورة الصناعية، وما تبعها من تحول في العلاقات الإنتاجية والصناعية، وانفصال الإدارة عن الملكية وابتعاد المالكين (المساهمين) عن العمال ومشاكلهم، وتسليم إدارة المصانع إلى جهات مهنية متخصصة ومدربة على علم وفن إدارة الناس والتعامل معهم وحل مشاكلهم وزيادة تدخل الدول في مسائل تنظيم علاقات العمل، وتحديد الأجور وساعات العمل وظرفه، والضمان الاجتماعي، والاهتمام بالنقابات ومطالبها، وإلى غير ذلك من أنظمة وقوانين تناولت حماية العمال وضمان حقوقهم في ظل مختلف الأنظمة السياسية والفلسفات الاقتصادية.

إن ظهور أنظمة المصانع الحديثة وما رافقها من تقدم في تقنيات الإنتاج وأساليبه التنظيمية والفنية، وزيادة أعداد العاملين فيها، ودقة تخصصاتهم وسعتها

وتشعبها وتعقيدها، قد غير من نوع العلاقات السابقة بينهم وبين الإدارة والمالكين، واستلزم ظهور مفاهيم جديدة أدت إلى حتمية الاهتمام بهم وضرورة دراسة العلاقات الصناعية وتفهمها وفق أسس جديدة تقوم على الندية والأهداف المشتركة.

فدراسة العلاقات هذه يعني دراسة الأفراد في أثناء العمل، وهذا ما يؤمن به رجال الإدارة العليا والوسطى إذ يرون أن تنظيم الأعمال في الوقت الراهن يشتمل على شبكة معقدة من العلاقات بين الأفراد، وأن مهمة المدير في توجيه وتنسيق جهود هؤلاء الأفراد للعمل سوية لتحقيق أهدافهم وأهداف التنظيم المشتركة. ولكي يتحقق ذلك للمدير لابد أن يتفهم هذه العلاقات وطبيعتها، ويعرف كيف ينظم عمل مرؤوسيه، وكيف يؤثر فيهم إيجابياً، وكيف يوازن بين احتياجات هؤلاء الأفراد واحتياجات العمل والتنظيم الذي يعمل فيه، وأن المزيد من تفهم العلاقات الصناعية هو الطريق السليم الذي يساعده على ذلك. ولا أدل على ذلك من النتائج التي تمخضت عنها دراسات «تايلور، وجلبرت» ومحاولتهما تبسيط العمل ودارسة الوقت والحركة لاجتناب الحركات الزائدة، وزيادة سرعة العمل وبالتالي زيادة الإنتاج، وما تبعها من دراسات لعل أهمها تجارب مصانع «هوثورن» التابعة لشركة «وسترن الكتريك» الأمريكية بداية عام 1924، التي كشفت عن أهمية العنصر الإنساني في العمل، وأظهرت أهمية الروح المعنوية للعمال ودور العلاقات غير الرسمية في الإنتاجية، مقللة من أثر ما عدا ذلك، مما كان يعتقد بأهمية ظروف العمل الأخرى كالأجور والأرباح .. وغيرها. (الشماع: 1999).

إن التطورات والأحداث التي توالت بعد ذلك خصوصاً الحرب العالمية الثانية، وما أدت إليه حاجة حقيقية وملحة للأيدي العاملة للصناعة الحربية من جهة، وإلى مقاتلين في ساحات الحرب والقتال من جهة أخرى، أشعرت الجميع من قادة سياسيين وعسكريين وأصحاب مصانع ومفكرين وفلاسفة وعلماء اجتماع ونقابات عمالية، بأهمية هؤلاء العاملين، وأهمية البحث لإيجاد السبل الكفيلة بإرضائهم والحصول على مساندتهم وتأييدهم لما تقوم به المنظمات من برامج وسياسات إنتاجية، وأن ذلك لا يتحقق إلا بالاهتمام بهم وإشباع حاجاتهم ومطالبهم لأن محور مشكلات العلاقات الإنسانية هو الإنسان العامل نفسه، وضرورة توفير الحياة الأفضل التي يحرص على الحصول عليها من خلال التحاقه بخدمة المنظمة، وتحفيزه على الاندماج في أجوائها بعد تهيئة كل الظروف المواتية له ليتعاون مع زملائه ورؤسائه في تحمل مسؤولية مشتركة لتحقيق الأهداف التي يعمل الجميع للوصول إليها في بيئة مناسبة للجميع، غايتها تهيئة الظروف المادية والنفسية والاجتماعية لإنتاج أكبر قدر من الوحدات بأعلى كفاءة وبأكبر قدر من الرضا للعاملين.

ومن كل ما تقدم يمكن تعريف العلاقات الصناعية بأنها: «(كل العلاقات التي تنشأ للعنصر الإنساني داخل المؤسسة، وعلاقة هذا العنصر مع كل من الحكومة والنقابة والآلة)».(الجميلي: 1970: 55).

إن دور العلاقات الصناعية لا يقتصر على تنظيم وأداء الخدمات الاجتماعية والمعاملة الإنسانية دون النظر إلى أهمية الإنتاج والتدريب والنواحي الفنية الأخرى، بل أنه ينصرف إلى جميع أطراف العلاقات الصناعية وأساليبها المتنوعة الخاصة بالأفراد، إلى جانب الإنتاج والنواحي الفنية الأخرى، فيهتم باختيار وتدريب الأفراد تدريباً مهنياً، وتنظيم العلاقة بين العامل وكل من الآلة ومواعيد العمل وتحسين ظروف الإنتاج، فلقد أثبت القائمون على العلاقات الصناعية مقدرتهم في معاونة الإدارة التنفيذية ليس لحل مشاكل العاملين فقط، بل لإيجاد التوازن في العلاقة بين العاملين ونقاباتهم من جهة، وإدارة المنظمة والحكومات من جهة أخرى. وقد ساعد على ذلك تطور الوسائل الفنية والأفكار الجديدة في مجال معاملة الأفراد في الصناعة، واستحداث مجالات جديدة في إدارة الأعمال تتعلق باختيار العاملين وتدريبهم وتقييم الوظائف والأعمال وتحديد الأجور والحوافز وساعات العمل، ومنع الحوادث، وفق أسس علمية قائمة على التخطيط والتنظيم. وقد شمل ذلك أيضاً، إطلاق العديد من التسميات التي تعبر عن هذه العلاقات منها: العلاقات العمالية، العلاقات الجماعية، العلاقات الإنسانية في الصناعة، كما هو الشائع بين الكتاب الفرنسيين والألمان (الجميلي: 1970: 58). إذ أن هذه التسميات ما هي إلا انعكاس لتزايد أهمية ومشاكل القوة العاملة وازدياد تأثير النقابات العمالية وتوسع المشاكل بين العمال والإدارة، مما أعطى المبررات لأن يميل بعض الباحثين إلى تسميتها بإدارة القوى العاملة.

المبحث الثالث: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية

إن العلاقات الإنسانية كما يبدو من التسمية تعني بالاهتمام بالجوانب الإنسانية والروابط والصلات الاجتماعية التي تربط التجمعات البشرية بعضها بالبعض الآخر. كما تهتم من ناحية أخرى بدراسة أعمالهم وظروف حياتهم ومعيشتهم والبيئة التي يعيشون أو يعملون فيها من أجل تحسينها وجعلها متوافقة مع آدميتهم وإنسانيتهم التي فقدوها بسبب استمرار تأثير عصور الاضطهاد والعبودية التي عاشتها الإنسانية لسنين طويلة أبان القرون الوسطى وما سبقها وما تلاها وإلى بدايات القرن التاسع عشر تقريباً.

إذ تنبه عدد من أصحاب الأعمال أمثال (روبرت أوين) والفلاسفة أمثال (أندرو أيور) إلى وجوب العناية بالفرد العامل والنظرة الإنسانية له عن طريق تقديم

المعونة والعناية الطبية له، ولم يقف الأمر عند هذا الحد، بل قام (التون مايو) وأتباعه بدراسات عديدة وتجارب في مجال العلاقات الإنسانية مؤكداً على سيادتها والتفوق على غيرها من الجوانب المؤثرة كالجوانب الاقتصادية والفنية التي ساد الاعتقاد بأفضليتها عند (تايلور) واتباعه لمدة ليست بالقصيرة. فقد عجزت أفكار وأساليب الإدارة العلمية عن تحقيق أهدافها في زيادة الإنتاج والإنتاجية عن طريق دراسة الوقت والحركة والحوافز المادية بسبب إهمالها للجوانب الإنسانية للعاملين، في حين أثبت (مايو) ورفاقه، أن المعرفة الحقيقية بالجوانب الإنسانية في العمل الصناعي وإزالة أثار الجهل بالفرد وما طرأ عليه من إهمال في أثناء الثورة الصناعية هو أول ما يجب الالتفات إليه. وأن المحافظة على التوازن بين الاحتياجات الإنسانية، للأفراد العاملين واحتياجات العمل والإنتاج هي من المهمات التي ينبغي أن تنهض بها مجموعة من المختصين والخبراء في مجالات الإدارة وعلم النفس والاقتصاد والاجتماع، إذ عدت اللبنة الأولى، أطلق عليه فيما بعد من تسميات عدة كإدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة، إدارة العلاقات الإنسانية، وأخذت الجهات التي تطلق هذه التسميات على عاتقها مهمة تحقيق وإيجاد التعاون والتنسيق بين الأفراد العاملين والربط بين مجهوداتهم وإيجاد الرغبة الذاتية لديهم بالعمل والإنتاج لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين معاً. فاحتلت هذه الوظيفة مركزاً رئيساً في الأداء الجماعي المنظم ومكانة مرموقة في الهياكل التنظيمية للمنظمات المتنوعة خصوصاً في ظل النهضة الإدارية التي لم نزل نعيشها حتى الوقت الحاضر.

فالعلاقات الإنسانية في أية منظمة تؤثر تأثيراً مباشراً في قدرتها على تحقيق أهدافها، فإذا كانت العلاقات طيبة وانسجمت أهداف المشرفين والعاملين والمنظمة معاً انسجاماً إيجابياً، أدى ذلك إلى النجاح وانطلاق طاقات لا حدود لها في الأداء، وبالعكس إذا تدهورت العلاقات وساد سوء الفهم والشك بين الإدارة والمشرفين والعاملين، فإن ذلك سيؤدي إلى عدم إمكانية المنظمة على استغلال ما يتاح لها من طاقات وموارد وسيصاب العمل الجماعي بالشلل مما يؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق ما تصبوا إليه من أهداف. فالمنظمة جهاز تحركه العناصر البشرية، وواجب الإدارة أن تحقق التماسك والتفاعل بين عناصر هذا الجهاز المتمثلة بالعناصر المادية والمعلوماتية والفنية مع العناصر البشرية.

ومن الأمور المسلم بها هي أن الجانب الإنساني يلعب دوراً خاصاً وأساسياً في زيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية الكلية للمنظمة، وعلى ذلك فإن على الإدارة أن تبذل عناية فائقة لتحسين بيئة العمل من حيث الإضاءة والتهوية وتصميم الآلات وتوفير وسائل الراحة للعاملين وتقليل الإجهاد والسأم والملل والضجر، واستخدام نظم

متطورة في الاختيار والتدريب والترقية والتحفيز، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية المناسبة، وغير ذلك من الوسائل التي تسهم في رفع معنويات العاملين وزيادة رغبتهم في العمل، وبالتالي زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته ومستوى جودته بما يعود بالنفع على المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة.

المبحث الرابع: إدارة الأفراد والعلاقات العامة Public Relation

في البداية لا بد من وضع تعريف للعلاقات العامة، أي لا بد أن نحدد ما المقصود بالعلاقات العامة وما أهميتها للأجهزة الإدارية العامة (الإدارة العامة)، فقد وردت تعاريف كثيرة لهذا المصطلح يعبر كل منها عن تخصص صاحبه والزاوية التي ينظر منها إلى هذا الموضوع فقد وردت جملة من التعاريف منها: (زلزلة: 1979: 110).

- **العلاقات العامة:** هي الجهود المقصودة والمخططة للوصول إلى تفاهم متبادل ومستمر بين المنظمة وجماهيرها والمحافظة عليه.

- **العلاقات العامة:** هي مجموعة الوسائل التي تستخدمها المنظمة لخلق جو من الثقة لدى الموظفين والعمال والهيئات المتصلة بها، والجمهور بوجه عام في سبيل مساندة نشاطها وتسهيل تقدمها وذلك في جو من النزاهة والحقيقة.

- **العلاقات العامة:** هي نقل وتفسير المعلومات والآراء من المنظمة إلى جماهيرها ومن هذه الجماهير إلى المنظمة مع بذل جهود صادقة لجعل الجماهير تهتم بالمنظمة وتنسجم معها.

- **العلاقات العامة:** هي طريقة للسلوك وأسلوب للإعلام والاتصال يهدف إلى إقامة علاقات مفعمة بالثقة والمحافظة عليها بين المنظمة والفئات المختلفة من الجماهير داخل المنظمة وخارجها التي تتأثر بنشاط تلك المنظمة.

- **العلاقات العامة:** هي الوظيفة الإدارية التي تعمل على تقييم اتجاهات الرأي للجمهور وتطابق سياسات وإجراءات المنظمة مع الصالح العام وتنفيذ برنامج للعمل والأعلام يهدف إلى كسب تفهم الجمهور للمنظمة وتأييده لها.

إن التعاريف أعلاه على رغم اختصاص كل منها في التعبير عن معنى أو مضمون العلاقات العامة في المجتمعات المتباينة الغربية والعربية، الرأسمالية والاشتراكية إلا أنه يمكن أن نستدل منها على المكونات الأساسية أو العناصر الرئيسية لمفهوم العلاقات العامة وهي: (زلزلة/1979/111-112).

إن العلاقات العامة: فلسفة للإدارة العامة (العليا) تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وتتفاعل معه.

إن العلاقات العامة: سلوك ونشاط ثم اتصال وإعلام.

إن العلاقات العامة: وظيفة تسعى إلى توثيق العلاقة بين المنظمة وجمهورها مغلبة مصلحة المجتمع (جمهورها) على مصلحة المنظمة ذاتها.

إن العلاقات العامة: اتصال باتجاهين من المنظمة إلى جمهورها ومن الجمهور إلى المنظمة على شكل سياسات وبرامج إعلامية هادفة وتغذية عكسية أي نقل رد فعل الجمهور تجاه البرامج والسياسات.

العلاقات العامة: نشاط مستمر لا يتوقف عند مرحلة معينة ولا عند موقف معين ولا عند الوصول إلى إقامة علاقة طيبة مع الجمهور، بل المحافظة عليها أيضاً.

نستنتج من كل ذلك أن العلاقات العامة هي صيغة متقدمة للتفاعل الاجتماعي، مقترنة بسلوك إداري متطور يستلزم وجود إدارة متخصصة في المنشأة تعني بهذا النشاط. وهي تدور في ثلاثة محاور رئيسة هي: الأعلام، والتنسيق، والاستعلام. فبدونها لا يمكن إعلام الجمهور عن المنظمة وعن منتوجاتها وعن ردود أفعال هذا الجمهور، حول أنشطة المنظمة ومنتوجاتها أو خدماتها وتنسيق الجهود والمواقف بين الطرفين. (الشماع: 1999: 442).

إذن فالعلاقات العامة هي حلقة الوصل بين المنظمة وجمهورها الداخلي أي الأفراد العاملين في المنظمة، أو الخارجي أي الأفراد المتعاملين مع المنظمة الذين تربطهم بها علاقة معينة أو طالبي خدمة أو مستهلكين... أو غير ذلك.

إن الحاجة إلى العلاقات العامة لا تنحصر في المشروعات الفردية أو المؤسسات والشركات الخاصة فقط بل تتعدى ذلك إلى الحكومات وأنظمتها الإدارية ومؤسساتها المتنوعة. لأن الحكومات تستمد قدرتها على الاستمرار في ممارسة صلاحياتها والقيام بأعمالها من قدرتها على خدمة الجماهير وكسب تأييدها ورضاها ومن الضروري في عالم اليوم أن يحصل القائد وجهازه التنفيذي في أي نظام سياسي على ثقة الشعب ومساندته له إذ أن التغيرات التي حصلت في العالم في القرنين الماضيين أدت إلى ازدياد أهمية الفرد ورفع مكانته وقللت من قوة القادة وتسلطهم وسيطرتهم على الشعوب والحكومات بمختلف فلسفاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية تحرص أشد الحرص على إقامة علاقات طيبة مع شعوبها والمحافظة عليها، فتضع بين أيديها المعلومات والحقائق حول ما تقدمه لها من خدمات في الميادين المتنوعة مستعملة بذلك ما يتاح لها من وسائل إعلامية،

كذلك فهي تهتم في الحصول على اتجاهات الرأي العام للتعرف على ردود أفعال الجماهير حول ما تقدمه لها من خدمات. وتلبي لها رغباتها من خلال وسائل الأعلام المختلفة. ولا يختلف دور العلاقات العامة في الدول غير الديمقراطية إذ أنها تكون بحاجة إلى العلاقات العامة لإعلام شعوبها عن إنجازاتها وأعمالها وما تقدمه لها من خدمات ومشاريع خدمية وإنتاجية وما تقوم به من إصلاحات وتطوير من أجل الحصول على رضا شعوبها. وعدم إثارة نفوره وسخطه عليها على الأقل.

إن ازدياد تدخل الدول في شؤون الحياة الاقتصادية للشعب في الأنظمة السياسية والاقتصادية جميعها وسع مهامها ونشاطاتها وضخم أجهزتها الإدارية، واستلزم إصدار الأنظمة والتشريعات والقوانين المتنوعة التي لابد من وجود العلاقات العامة التي تضطلع بشرحها وتفسيرها وتوضيحها للجمهور للحصول على مساندته والتعاون معه لتنفيذها. إذ أن الجهاز التنفيذي للدولة المتمثل بالسلطة التنفيذية من وزارات مركزية وإدارات محلية ومنظمات أخرى يعرف بالجهاز الإداري الحكومي هو أحوج إلى العلاقات العامة من المنظمات الخاصة لأن أنشطتها المتنوعة تتعلق بعموم الشعب وليس فئة أو شريحة معينة منه. ولكي تتمكن منظمات الخدمة العامة من تحقيق أهدافها لابد من أن يتفهم الجمهور طبيعة عملها وكيفية الاستفادة منه، مما يؤدي إلى تفهم الجمهور لمشاكلها ويتعاون معها بدلاً من التذمر منها وتوجيه الانتقاد لها. ولكن الموظف العام وبالأخص في البلدان النامية لا يزال بعيداً عن فلسفة وروح العلاقات العامة في سلوكه وتفاعله مع المواطنين وخاصة فيما يتعلق بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها. فالعلاقات العامة وجدت لتقول للموظفين العموميين أين ما وجدوا وفي أي موقع كانوا من السلم الوظيفي في الجهاز الإداري، إنه لابد أن نشرح للجمهور ماذا يفعلون، وكيف، ولماذا يفعلون ذلك. ويسهم ذلك في تسهيل الأعمال ويوفر كثيراً من الجهود والوقت الذي يضيع بسبب عدم معرفة الجمهور وعدم تعاونه مع الجهاز الإداري الحكومي العام.

المبحث الخامس: إدارة الخدمة المدنية: Civil Service Administration

لقد تبنت هذه التسمية المؤسسات الحكومية دون مؤسسات القطاع الخاص بفعل تأثير الحركات الإصلاحية والدعوات التي نادت بالاهتمام والعناية بشؤون الموظفين العاملين عند الدولة وتحسين ظروف عملهم وأحوالهم المعيشية، وأن هذه التسمية تتألف من كلمتين هما: (الخدمة) التي جاءت من طبيعة العمل الذي تقوم به المؤسسات الحكومية التي يضطلع معظمها بتقديم الخدمات إلى الموظفين. أما كلمة (المدنية) فهي للتمييز بينها وبين مؤسسات الدولة ذات الطابع العسكري والبوليسي،

فأصبحت الوحدات التي تهتم بشؤون الموظفين وتعيينهم في أجهزة الدولة المتنوعة وفق توصيف وتحليل للوظائف وتحديد أجورهم ومرتباتهم وحوافزهم بما يكفل تحقيق أهداف الجهاز الإداري الحكومي وأهداف الموظفين فيها على السواء. (درويش: 1978: 313) من هذا التعريف يمكن تلخيص أهم واجبات أو وظائف إدارة الخدمة المدنية التي تنصب عليها عملياتها الأساسية بالآتي:

1- إيجاد الإطار القانوني والدستوري لنظام الخدمة المدنية.

2- تحديد الأنشطة التي تقع ضمن اختصاص الخدمة المدنية، أي تحديد نطاق أعمالها وأهدافها الأساسية والفرعية وواجباتها ومسؤولياتها.

3- وضع توصيف للوظائف والأعمال التي تقع ضمن نطاق وواجبات إدارة الخدمة المدنية، وجمعها بحسب التشابه أو التكامل في مجموعات ثم ترتيبها في نظام معين.

4- تحديد المحفزات المادية والمعنوية التي تدفع للموظفين وفق مراتبهم، منذ دخولهم الوظيفة لأول مرة إلى حين إحالتهم على التقاعد، وتحديد المكافآت والأجور التقاعدية لهم بعد ذلك.

5- تحديد نظام الاختيار والتعيين والترقية والتدريب.

6- وضع الضوابط واللوائح التي من شأنها تنظيم شؤون الموظفين في أثناء العمل وبعد انتهائه، ومالهم من حقوق وما عليهم من واجبات.

7- العمل على تحقيق الظروف الملائمة لعمل الموظفين في أثناء أدائهم لوظائفهم. ومن المفيد أن نشير إلى أن من الأساسيات التي يتضمنها مفهوم إدارة الخدمة المدنية هي أن تتولى القيادة العليا في البلد المتمثلة برئيس الدولة أو رئيس الوزراء أو أية جهة أخرى قيادة الخدمة المدنية، وتنظيم فعاليتها وترجمة أهدافها إلى نصوص ومبادئ ترتكز عليها إدارة الخدمة المدنية كاختيار الأكفاء من أبناء المجتمع لشغل الوظائف العامة، وتوفير فرص متساوية أمام الجميع من أبناء البلد الواحد للتعيين في نظام الخدمة المدنية دون التمييز إلا في حدود المؤهل العلمي والخبرة والقدرة أو المهارة التي يتمتع بها كل منهم من جهة، وإناطة مسؤولية إدارة هذا الجهاز بأفراد مؤهلين من ذوي الخبرة والكفاءة العلمية والفنية العالية لتمكين إدارة الخدمة المدنية من استثمار طاقاتها وإمكاناتها المتوافرة بأعلى كفاءة ممكنة.

المبحث السادس: إدارة الوظيفة العامة Pubic Function Administration

ترتكز إدارة الوظيفة العامة على توصيف الوظائف وتقييمها وتحديد مسمياتها على أسس علمية مدروسة كي تكون بمثابة القواعد السليمة لتحديد واجباتها ومسؤولياتها وبناء العلاقات التنظيمية بينها، والشروط التي يجب أن تتوافر في شاغلها، وتقدير درجتها أو رتبتها في سلم الدرجات الوظيفية ضمن الجهاز الإداري الحكومي بصورة عامة والهيكل التنظيمي للمنظمة بصورة خاصة تمهيداً لتحديد الأجور أو المرتبات والمكافآت لكل من تلك الدرجات الوظيفية، وبما يحقق نوعاً من العدالة في الأجور، انسجاماً مع درجة صعوبتها وسهولتها، وما تحتويه من واجبات أو أعباء ومسؤوليات ، وما تستغرقه من وقت في الأداء. وما تتضمن من جهد عضلي أو فكري أو الاثنين معاً، من أجل تحقيق الاستقرار الوظيفي والرضا عن العمل وإشاعة روح التعاون بين إدارة المنظمة والأفراد العاملين فيها، ووضع نظام للنقل والترقية والترفيع بما يؤدي إلى تحقيق شعار وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ثم وضع المعايير المناسبة للأداء والرقابة.

وعلى هذا الأساس يمكن أن نحدد أهم الوظائف أو الفعاليات التي يجب أن تقوم بها إدارة الوظيفة العامة بالآتي:

1- توصيف وتقييم الوظائف في الجهاز الإداري الحكومي. أي تحديد نوع العمل الذي تتضمنه الوظيفة، ودرجة صعوبة الوظيفة والمسؤولية التي تشتمل عليها، وتحديد مسمياتها بدقة.

2- تحديد الأجور أو المرتبات والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، اللازمة لكل من هذه الوظائف، على أسس موضوعية وفق ما تحتويه من عمل وما تستلزمه من جهد وما تتضمنه من مسؤولية، وما تشتمل عليه من صعوبة أو سهولة.

3- تحديد مواصفات شاغل الوظيفة والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل كل وظيفة من هذه الوظائف.

4- وضع المعايير المناسبة لقياس أداء كل وظيفة من الوظائف والرقابة عليها بما يكفل تقليل الابتعادات عن مستويات الأداء المقبولة إلى أدنى حد ممكن، ووضع المعالجات المناسبة لتلك الابتعادات التي قد تحصل بأسرع وقت ممكن لتقليل آثارها السلبية على المنظمة.

5- وضع نظام كفوء لنقل الموظف العام وترقيته وترفيعه إلى الوظائف ذات الدرجات الأعلى من حيث نوع العمل والمسؤولية التي تتضمنها حسب ما يطرأ على إمكانيته الفنية أو العلمية وأنماطه السلوكية من تغيير يمكنه من النهوض بالأعباء الجديدة، وبما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة التي يرقى إليها في سلم الدرجات الوظيفية في المنظمة، أو في الجهاز الإداري الحكومي بشكل عام.

6- إعداد التقديرات المالية اللازمة لتغطية نفقات الوظائف العامة الحالية والمقترحة بما يحقق أهداف الجهاز الإداري الحكومي وقيامه بواجباته بأفضل كيفية ممكنة.

7- العمل على إيجاد صيغ لعلاقة إيجابية بين إدارة المنظمة والموظفين للحد من حالات الصراع التي قد تحصل بينهما.

إن إدارة الوظيفة العامة بالصيغة التي وردت في أعلاه، والنشاطات التي تقوم بها لا يزال موضع خلاف بين اتجاهين رئيسين، هما اتجاه أو نظام تقوده أو تتزعمه الولايات المتحدة الأمريكية، واتجاه آخر تتبناه وتسانده دول أوربا وآسيا وأفريقيا، ومعظم الدول العربية، وهذان الاتجاهان هما:

الاتجاه الأول: يركز هذا الاتجاه على الوظيفة العامة ذاتها وما تتضمنه من عمل، أي ما تحتويه من واجبات ومسوؤليات وما تستلزمه من مؤهلات في الموظف الذي يشغل الوظيفة. وهو ما عبر عنه الشماع بملائمة الموظف مع الوظيفة (الشماع: 1999: 157). ففي الولايات المتحدة الأمريكية التي تتبنى فلسفة (النظام المفتوح) حيث تعد الوظيفة العامة عملاً على درجة من التخصص، يحتاج عند مزاولته لفرد متخصص ذي مؤهل علمي معين، وعلى خبرة فنية ودراية بالعمل الذي سيكلف به. وهذا يعني أن النظام الأمريكي لإدارة الوظيفة العامة يقوم على أساس وضع وتحديد مواصفات العمل (الوظيفة) ومتطلبات أدائها بالشكل المرغوب، ثم تحديد المؤهلات والشروط اللازم توافرها فيمن يتم اختياره لشغلها. فاختيار الموظف وتعيينه يتم بحسب مدى ملائمته للوظيفة، وانطباق ما يحمله من مواصفات عليها. وهذا الاتجاه يتبعه كثير من المفاهيم والإجراءات المتعلقة بالأجور والنقل والترقية والاستخدام والتقاعد وغيرها وهو ما يعرف بنظام الجدارة (Merit System).

الاتجاه الثاني: وهو ما يسمى بـ (النظام المغلق) الذي يركز على ملائمة الوظيفة مع الموظف، وتنظر الدول التي تبنت هذا النظام إلى الوظيفة على أنها مهنة أو مسلك (Career) يعين الموظف في بداية حياته الوظيفية ويستمر بالترقية في السلم الوظيفي إلى أن يصل سن التقاعد. إذ أن هذا الاتجاه يختلف عن الاتجاه

الأول في مواطن كثيرة منها: أنه يضمن نوعاً من الاستقرار للموظف العام، ودوام الاستخدام والترقية إلى مراتب أعلى في السلم الوظيفي للوظائف العامة في الدولة. كما أن الموظف العام قد يحصل على الترقية الشكلية فقط دون الترقية الحقيقية أي أن الموظف قد يستمر في ممارسة العمل نفسه دون زيادة في مسؤولياته أو واجباته، ولكن درجته وراتبه الشهري يزداد بمرور مدة معينة على شغله لهذه الوظيفة دون إخلال بمتطلباتها بسلوك مرضي عنه من قبل الرؤساء. وهذا ما نلمس تطبيقاته في بعض الدول العربية، إذ قد يبقى الموظف بوظيفة ملاحظ برغم ترقيته إلى الوظيفة الأعلى التي هي رئيس ملاحظين، ويحصل على مميزاتها وراتبها نظراً لحصوله على الخبرة اللازمة لها وما تستلزمه من مؤهلات من دورات تدريبية ومدة خدمة في الوظيفة الأدنى (ملاحظ). إن هذا المفهوم للوظيفة العامة لا يقوم على أساس ارتباط الموظف بوظيفة محددة المواصفات والخصائص، أي لا يتم اختياره لشغل وظيفة ذات خصائص محددة مسبقاً، بل يتم اختياره على أساس صلاحيته للتقدم في حقل الخدمة العامة، ولذلك فإن الموظف وفق هذا المفهوم لا يرتبط مصيره بوضع وظيفته كالموظف وفق المفهوم الأول (النمط الأمريكي)، إذ لإدارة الخدمة المدنية أن تلحقه بالعمل الذي يتفق مع استعداده وإمكانيته العلمية والفنية، وهذا يعني أن إلغاء الوظيفة لا يعني رمي شاغلها خارج الجهاز الإداري، بل يمكن نقله إلى أية وظيفة أخرى مشابهة أو مقاربة لنوع العمل الذي كان يشغله، والاحتفاظ بالحقوق نفسها التي اكتسبها في عمله السابق. والموظف هنا تلازمه صفته الوظيفية أينما يذهب. عكس المفهوم (الأول) تماماً الذي لا يضمن الاستخدام المستمر للموظف العام، بل يفقد وظيفته متى ما أصبح غير ملائم لها، أو عند إلغائها، ويحق للموظف العام أن يتقدم للمنافسة على شغل أية وظيفة في سلم الوظائف، كأي فرد يتقدم لشغلها لأول مرة. وإذا حصل على وظيفة أعلى فإنما يحصل عليها ليس لأنه قضى مدة معينة في خدمة مرضية وفي منصب أدنى، بل لجدارته لها أي لاتفاق مؤهلاته مع متطلبات الحصول عليها (هاشم: 1979: 143-144).

المبحث السابع: إدارة القوى العاملة وإدارة شؤون العاملين

أ- إدارة القوة العاملة: لقد ظهرت هذه التسمية في النصف الثاني من القرن العشرين حين بدأ الاهتمام بالجوانب البشرية يأخذ اتجاهاً جديداً ذا بعد أكثر شمولية من السابق، فأصبح الاهتمام لا يشمل فقط أولئك العاملين في القطاع العام والخاص فقط، بل تعدى ذلك إلى الاهتمام بجميع الأفراد الذين هم داخل حدود سن العمل، سواء كانوا يعملون فعلاً أو عاطلين عن العمل، ولا فرق في أن يكون سبب البطالة هو عدم وجود عمل أصلاً، أو بسبب العجز عن العمل بشكل مؤقت (المرض) أو

دائمي (العوق). إذ أن هذه التسمية شاعت وانتشرت في الأجهزة الحكومية. وغير الحكومية (القطاع الخاص) على السواء، إذ أصبح الاهتمام يتركز على أفراد العنصر البشري جميعاً بغض النظر عن كونهم يعملون أو لا يعلمون. وقد اتجه الاهتمام وفق هذا المنظور إلى التخطيط للقوى العاملة، وتنظيم شؤونها وتنميتها وتحفيزها، والرقابة على أدائها وتنفيذها للمهام الموكولة لها على وفق المعايير الرقابية المحددة، والمحافظة عليها، وتقديم الخدمات المناسبة له من ضمان، ورعاية صحية، وترفيهية، ونقل وسكن .. وغير ذلك.

ب- إدارة شؤون العاملين: ظهرت هذه التسمية في جمهورية مصر العربية، إذ أنها أطلت تسمية (العاملين) على جميع الموظفين والعمال والمستخدمين والإجراء في جميع أجهزتها الإدارية المتنوعة. إن هذه التسمية جاءت شاملة لكل من كل من يتولى عملاً ما في الدولة. كما أن الأقسام والوحدات التي تهتم بشؤون العاملين لديها دعتها (بأقسام شؤون العاملين) مما يعكس ميلاً واضحاً نحو توحيد التسمية وإلغاء الفروق التي تتضمنها التسميات المتنوعة التي تستخدمها الأجهزة الإدارية في الدول التي لا تأخذ بمنهج التوحيد، إضافة إلى ما تسببه التسميات المتنوعة من آثار نفسية واجتماعية سلبية بين صفوف العاملين في الدولة الواحدة، بل حتى على مستوى المنظمة الواحدة. وقد اتجهت بعض الدول العربية مؤخراً اتجاهاً مماثلاً (التوحيد)، حين أطلقت تسمية (موظف) على كل عامل في الجهاز الإداري للدولة، وإلغاء التسميات المتعددة التي كانت تستعمل قبل ذلك.

المبحث الثامن: إدارة الموظفين الحكوميين

على الرغم من تعدد الكتاب والباحثين الذين تناولوا في كتاباتهم إدارة الموظفين الحكوميين بالشرح والتحليل، إلا أن تعريف هذا المصطلح ظل موضع نقاش وغموض وعدم اتفاق بينهم بسبب تأثرهم بالاتجاهات الفكرية والسياسية والاقتصادية السائدة في بلدان المعمورة المتنوعة مع وجود الاعتبارات الاجتماعية والفلسفية التي تشكل الأساس أو الأرضية التي ينطلق منها المختصون عند تناولهم هذا الموضوع.

فإدارة الموظفين أو العمال والولاة في ظل الدولة الإسلامية كانت تحكمها مفاهيم ومبادئ تختلف عن تلك السائدة في الإمبراطوريتين الرومانية والفارسية المجاورتين في مجال تعيين الموظفين والعمال أو في أسس اختيارهم أو في طبيعة العلاقة التي تربطهم برؤسائهم أو مرؤوسيهم، ولا تفوتنا الإشارة هنا إلى أن تراثنا العربي الإسلامي وتطبيقاته في مجال الإدارة العامة تضمن مساحة واسعة من التجديد والتفرد خصوصاً فيما يتصل بالاختيار والتعيين والأجور والتعامل مع

المستفيدين من المواطنين والاهتمام بهم انطلاقاً من الأيدولوجية الإنسانية والنظرة الفلسفية الشاملة للمجتمع الإسلامي التي تجعله منبعاً خصباً لفكر إداري متطور، يمكن أن يكون مصدراً غنياً لنظريات وتطبيقات إدارية حديثة.

إن دراسة إدارة الموظفين الحكوميين في الدول الرأسمالية الغربية ذاتها لها ما يميزها عن إدارة الأفراد في قطاعاتها الخاصة. فلا يمكن النظر إلى الدولة وموظفيها بالأسلوب نفسها الذي ننظر بموجبه إلى المشاريع والمعامل الخاصة لتباين الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كل منهما، إضافة إلى التباين في الحجم والإمكانيات والقاعدة الفلسفية والقانونية لكل منهما إذ أن ميدان الخدمة المدنية أو ما يسمى أحياناً بالوظيفة العامة في معظم البلدان يعد علماً خاصاً له تشريعاته وقواعده وأنظمته وهيئاته الخاصة التي تختلف عن تلك التي يعمل بها في قطاع الأعمال الخاصة من عقود وأنظمة وقوانين وتقاليد تناسب كل منهما. وهذا ما يجعل وضع تعريف شامل لإدارة الموظفين الحكوميين يمكن إعمامه غاية في الصعوبة والتعقيد. وذلك بسبب تباين الأنظمة والقوانين والتشريعات التي تعمل بها كل دولة من دول العالم المتنوعة، بل إن التباين يحصل حتى إلى الأسماء أو العناوين التي تطلق على المؤسسات التي تعهد إليها مهمة إدارة الموظفين العموميين. فلو أخذنا هذه التسميات على صعيد الوطن العربي الذي يتكلم مواطنوه لغة واحدة ويدين بدين واحد وبثقافة ونمط حضاري متقارب مثالاً لهذا التباين نجد أنه في جمهورية العراق يطلق على إدارة الموظفين الحكوميين سابقاً (مجلس الخدمة العامة) وأن لفظة (دارة الذاتية) هي الشائعة على مستوى الوزارات والمديريات التابعة لها مع بعض الاستثناءات التي قد تشاهد في بعض الدوائر شبه الرسمية. أما في جمهورية مصر العربية فيقال ذلك (الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة)، وأن لفظة إدارة العاملين هي البديلة عن إدارة الأفراد أو إدارة الذاتية، وفي المغرب يطلق على الجهاز المركزي لإدارة الموظفين الحكوميين مصطلح (مصلحة الوظيفة العمومية)، غير أن اسمه في المملكة الأردنية الهاشمية هو (ديوان الموظفين). أما إذا أخذنا هذه التسميات على المستوى العالمي فإننا نجد تفاوتاً كثيراً وتبايناً واسعاً بسبب تباين اللغات والقوميات والأديان والحضارات والفلسفات والنظم السياسية والاقتصادية. (عامر الكبيسي: مجلة الإدارة والاقتصاد: 138-140: 1978).

المبحث التاسع: إدارة الموارد البشرية HRM

بعد عام 1980 تقريباً تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو HRM Human Resource Management وهذا التغيير ليس في المسمى فقط بل في

مضمون وعمل ودور إدارة الموارد البشرية في التالي: (عقيلي، 2005، 48) (السالم، 2006، 10).

1- من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع مفرداتها الإدارة العليا إلى مخطط ومنفذ لهذه السياسات في آن واحد.

2- استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من استراتيجية المنظمة وتعمل على خدمة وتحقيق استراتيجية المنظمة بصورة عامة.

3- مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يشاركون في وضع وتنفيذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة.

4- أصبح العاملون في إدارة الموارد البشرية هم من ذوي الخبرة والاختصاص ولهم ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى لأنهم عمق التفكير البشري الاستراتيجي وهم الرأس المال البشري الفكري الاستراتيجي.

5- تدريس مادة في الجامعات العالمية والعربية يطلق عليها إدارة الموارد البشرية بدلاً من مادة إدارة الأفراد.

6- لم يعد ينظر للعاملين في المنظمة على أنهم أفراداً Personnel يعملون وينجزون أعمالاً محددة لهم، بل أصبح ينظر إليهم شركاء في العمل ومورد أساسي من مواردها وأصولها.

7- الموارد البشرية تحقق القيمة المضافة للمنظمة من رضا الزبائن.

8- العولمة وما أحدثته من منافسة شديدة بين المنظمات والتوجه إلى إرضاء الزبائن من خلال جودة الأداء البشري.

9- تطور مفاهيم السلوك التنظيمي ونظريات الدافعية الإنسانية وحاجة المنظمات لإدارة الموارد البشرية لتوعية المديرين ومساعدتهم في تطبيق هذه المفاهيم.

10- تضخم حجم المنظمات وكبر عدد العاملين فيها وكثرة مشاكلهم أدى إلى الحاجة لإدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المشاكل.

أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

لقد حاول العديد من الكتاب مقارنة إدارة الأفراد بإدارة الموارد البشرية. واستطاعت Legge)،(1989 من خلال مراجعتها للأدبيات من التعرف على ثلاث اختلافات جوهرية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد.

1- إدارة الموارد البشرية تركز بصفة أساسية على طبقة المديرين، بينما تركز إدارة الأفراد على العاملين.

2- يشكل المديرين في الصفوف الأمامية محور اهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال قيامهم بمسؤولياتهم فيما يتعلق بربط استراتيجية المنشأة بإدارة الموارد البشرية، بينما تركز إدارة أفراد في ممارستها على الأفراد والفنيين المختصين بشؤون الأفراد.

3- بخلاف إدارة الأفراد، تشكل إدارة ثقافة المنظمة أحد الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها المديرين التنفيذيين.

وقد حاول Guest)،(1991; 1989; 1987 تحديد أوجه الاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها:

1- استراتيجية التكامل: تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمنشأة.

2- الولاء: ولاء العاملين لأهداف المنشأة لأن الهدف واحد.

3- المرونة: وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.

4- الجودة: ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنشأة وصورتها الذهنية.

وتشكل تبنى تلك الأهداف ضرورة أساسية للمنشأة لتحقيق الأداء الوظيفي، حل المشاكل، التغيير، خفض معدلات دوران العمل، وتقليل معدلات الغياب عن العمل والشكاوى. ويمكن تحقيق تلك الأهداف عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنشأة لتقييم العمل، إدارة التغيير، الاستقطاب، الاختيار، نظام المكافآت، التطبيع الاجتماعي التنظيمي، التدريب والتطوير والاتصال.

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان للنظر.

أولاً: وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات.

ثانياً: وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي

الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت. وشملت أنشطة رئيسية من أهمها: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، توفير نظام عادل للأمور والمكافآت، توفير ضمانة ضد عوائق العمل من الأمراض وحوادث العمل، توفير عون مادي عند الشيخوخة والعجز توفير اندماج اجتماعي للفرد في المجموعة التي يعمل فيها، توفير للفرد فرصة للتعبير عن ذاته، توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير، والمحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغليها أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إتاحة فرص التقدم للعاملين.

المصطلحات الأساسية في الفصل	
المصطلحات	**Expressions**
المنظمة:	Organization
إدارة الأفراد:	Personnel Management
العلاقات الصناعية:	Industrial Relation
العلاقات الإنسانية:	Human Relation
العلاقات العامة:	Public Relation
الخدمة المدنية:	Civil Service
الوظيفة العامة:	Public Function
إدارة الموظفين:	Personal Management
القوى العاملة:	Man Power
الموارد البشرية:	Human Resources
التحدي وعدم الاستقرار:	Challenge & Uncertainty
العالمية:	Globalizatation
الإدارية العليا:	Administration
الإدارة التنفيذية:	Management
الإدارة العامة:	Public Administration
إدارة الأعمال:	Business Management
الإدارية المقارنة:	Comparative Administration
الإدارة المحلية:	Local Administration
الإدارة الدولية:	International

Administration	
Management Goals	أهداف الإدارة:
Management Function	وظائف الإدارة:
Management Levels	المستويات الإدارية:
Department Head	مدير القسم:
Managerial Skills	المهارات الإدارية:
Human Skills	المهارات الإنسانية:
Technical Skills	المهارات التكنولوجية:
Conceptual Skills	المهارات الإدراكية:
، Manager،Administrator Executive	المدير:
Science	العلم:
Art	الفن:
Importance	أهمية:
Nature	طبيعة:
Leader Ship	القيادة:
Planning	التخطيط:
Controlling	الرقابة:
Incentives	الحوافز:
Motivation	الدافع:
Team work	فريق العمل:
Benefits	الفوائد:
Union	النقابة:

Career	مهنة:
Ethics	أخلاق:
Assets	موجودات:
Polices	السياسات:
System	النظام:
Substitute	البديلة:

وضع دائرة حول الإجابة الصحيحة ومراجعة الأصل للإجابة:

الأسئلة المتعددة الإجابات في الفصل

1- برزت تسمية إدارة الأفراد نتيجة للاهتمام بالجانب البشري وبرز بتأثير:

أ- أصحاب العمل. ب-الجوانب الإنسانية.

ج- الحركة النقابية. د- الحركات الإصلاحية.

2- إدارة الأفراد تعد تخصصاً وظيفياً ذات مسؤوليات:

أ- تنفيذية. ب- استشارية.

ج- تنفيذية واستشارية. د- توجيهية.

3- يمكن تعريف العلاقات الصناعية بأنها كل العلاقات التي تنشأ للعنصر الإنساني:

أ- داخل المنظمة. ب- خارج المنظمة.

ج- داخل وخارج المنظمة. د- علاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى.

4- عند قيام الثورة الصناعية وما تبعها من تحول في العلاقات الإنتاجية والصناعية خاصة:

أ- تدخل الملكية في الإدارة. **ب- انفصال الملكية عن الإدارة.**

ج- العمل سوية الملكية والإدارة. د- ليس كل ما ذكر أعلاه.

5- العلاقات الإنسانية تعني الاهتمام بالجوانب:

أ- الاجتماعية. **ب-** الإنسانية.

ج- السلوكية. **د- الإنسانية والاجتماعية.**

6- من أكثر المهتمين بالجوانب الإنسانية هو:

أ- فرديك تايلور. ب- هنري فايول.

ج- ألتون مايو. د- إبراهام ماسلو.

7- العلاقات العامة هي:

أ- اتصال باتجاهين. ب- سلوك ونشاط.

ج- فلسفة للإدارة العليا. **د- كل ما ذكر أعلاه.**

8- أن الحاجة للعلاقات العامة تكون في:

أ- المشروعات الفردية. ب- الشركات الخاصة.

ج- الحكومات ومؤسساتها المتنوعة. **د- كل ما ذكر أعلاه.**

9- الحاجة للعلاقات العامة يكون أكثر في:

أ- الجهاز الحكومي. ب- المنظمات الخاصة.

ج- الجهاز الحكومي والمنظمات الخاصة. د- ليس كل ما ذكر أعلاه.

10- ترتكز إدارة الوظيفة العامة على:

أ- توصيف الوظائف. ب- ترتيب الوظائف.

ج- مؤهلات شاغلها. **د- كل ما ذكر أعلاه.**

أسئلة الفصل للمناقشة

س1- إدارة الوظيفة العامة موضع خلاف بين اتجاهين هما اتجاه تقوده الولايات المتحدة الأمريكية، واتجاه آخر تتبناه دول أوربا وآسيا وأفريقيا ومعظم الدول العربية، ما هو هذا الخلاف؟ وما هو رأيك التحليلي الخاص بموضوع هذا الاختلاف؟

س2- إن دراسة إدارة الموظفين الحكوميين في الدول الرأسمالية ذاتها، لها ما يميزها عن إدارة الأفراد في قطاعاتها الخاصة، لماذا؟ وما هي مفردات هذا التمييز من وجهة نظرك؟

س3- ماذا يختلف مفهوم إدارة الموارد البشرية عن مفهوم إدارة الأفراد، ولماذا؟ وأي المفهومين تؤيد، ولماذا؟

س4- ما هو مفهوم إدارة الخدمة المدنية، وماذا يعني مفهومي: الخدمة، المدينة، وما هي أهم واجبات ووظائف إدارة الخدمة المدنية؟

س5- هل ظهر مفهوم إدارة الأفراد بظهور مفهوم الإدارة العلمية ورائدها فردريك تايلور F. Taylor، أم كان لهذا المفهوم جذور قديمة، بين ذلك باختصار من وجهة نظرك؟

مراجع الفصل

أ- المراجع العربية:

1-حبيش، فوزي، «الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين»، (بيروت، لبنان، بدون ناشر)، 1986.

2-الجميلي، رضا «العلاقات الصناعية وإدارة الأفراد »، ج1، (بغداد، مطبعة الأديب البغدادية)، 1970.

3- درويش، إبراهيم، «الإدارة العامة: في النظرية والتطبيق»، القاهرة: مطابع الهيئة المصرية للكتاب، الطبعة الرابعة، 1986.

4- رؤوف، عدنان، «حول علاقات العمل في المصنع: تطورها ومحتواها وشكلها، سلسلة دراسات (186)، بغداد»: دار الرشيد، 1979.

5- زلزلة، فضيلة، «العلاقات العامة والرأي العام»، جملة البحوث الاقتصادية والإدارية –كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد: العدد الأول، السنة السابعة، 1979.

6- الشماع، خليل حسن، «مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال»، الموصل: دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 1999.

7- عبد الهادي، حمدي أمين، «إدارة شؤون موظفي الدولة: أصولها وأساليبها»، القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 1976.

8- عبد الهادي، حمدي أمين، «نظرية الكفاية في الوظيفة العامة، دراسة الأصول العامة للتنمية الإدارية وتطبيقاتها المقارنة»، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفكر العربي، 1966.

9- عقيلي، عمر وصفي، «إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي»، (عمان، دار وائل، 2005).

10- السالم، مؤيد سعيد، «الموارد البشرية مدخل استراتيجي»، (عمان، عالم الكتب الحديث، 2006).

ب- المراجع الإنكليزية

"Personnel ، A. w.، H. J. and Sherman،1- Chruden
، 6th. ed،management: The Utilization of Human Resources"
1980.،Ohio: South-westen Publishing Company

"management of ، c.، Elvis، S. D. and Stephens،2- Dunn
personnel: manpower management and organizational
1972.، McGraw-Hill Book company، New York،Behavior"

4th. ، "Priciples of personnel Management"، B.، E،3- Flippo
Co. 1976.، McGraw-Hill Book، New York،Edition

Iloyed G. "The New Public ، and Nigro، Felix A،4- Nigro
3rd –ed 1 llinois. F. E. Peacock ،Personal Administration"
1976.، Inc.،Publishers

4th. ed. New York: ، "Modern Public Administration،5-
1977.،Harper and Raw Publishers

Williams B. and Davis Keith "personnel ،6- Werther
Tokyo: McGraw-Hill ،management and Human Resources
International Book Company. 1982.

الفصل الثاني

القسم الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية

اختلف الكتاب والباحثين حول الوظائف والأعمال التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث هناك من اعتبرها نوعين من الوظائف رئيسية ومساعدة وآخرون تنفيذية واستشارية والبعض الآخر تخصصية وإدارية، إلا أننا يمكن أن نقسمها إلى ثلاثة أنواع من الوظائف هي:

1- الوظائف التخصصية Professional functions: وهي الوظائف المتخصصة التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص، ويختلف عدد هذه الوظائف من منظمة لأخرى تبعاً لفلسفة الإدارة العليا وحجم المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة وخصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة العاملين فيها، وتتمثل أهم هذه الوظائف التخصصية بالآتي وكما هي في الشكل (1):

تحليل وتوصيف وترتيب وتقويم الوظائف.

تخطيط الموارد البشرية.

التوظيف ويشمل:

- استقطاب المرشحين لشغل الوظائف.

- اختيار أفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة.

- تعيين وتثبيت الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

تقويم سلوك العاملين وأدائهم.

تحديد الأجر والمكافئة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة.

تحديد وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطور.

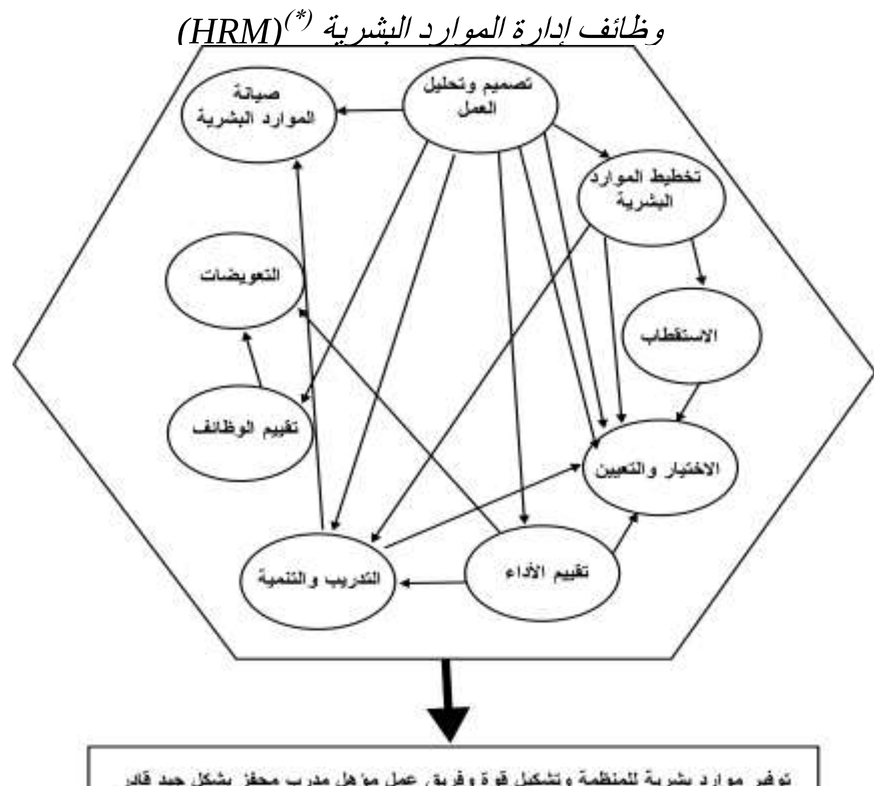
مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين.

2- الوظائف الإدارية Managerial Functions: تحتاج كل وظيفة من الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية لإنجازهما القيام بعدد من الوظائف الإدارية الأخرى التالية:

1- التخطيط: وضع الأهداف والخطط والتنبؤ بالأعمال في ضوء الواقع.

شكل (1)

وظائف إدارة الموارد البشرية (*)(HRM)



(*) يشير اتجاه السهم إلى أن مخرجات الوظيفة هي مدخلات للوظيفة الأخرى.

2- التنظيم: تحديد مهام وأعمال الأفراد والعاملين وتوزيعهم للقيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً إلى تحقيق أهدافها.

3- التنسيق: وضع خطوط الاتصال بين العاملين وتشجيع التعاون بينهم لتحقيق أهداف المنظمة.

4- القيادة: توجيه الأفراد العاملين نحو العمل ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال التحفيز والترغيب وجعل أهداف المنظمة وأهداف العاملين مشتركة.

5- الرقابة: التأكد من الأداء الفعلي للعاملين يتناسب أو يتماشى أو يتطابق مع المقاييس الموضوعة لتحقيق الهدف وإذا كان هناك انحرافات عن ذلك اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية (العلاجية).

3- الوظائف الاستشارية Staffing Functions: إن إدارة الموارد البشرية يحكم تخصصها في أعمال تخطيط وتنظيم واختيار وتعيين وتأهيل وتدريب ونقل وترقية العاملين في المنظمة تعد أقدر الإدارات على تقديم المشورة لجميع الإدارات الأخرى بخصوص العاملين فيها سواء من الناحية القانونية أو الفنية، واقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالاً والتصاقاً بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعها على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب. والواقع العملي يجعل مهمتها الاستشارية تتسم بالمحدودية (العزاوي: 2005، 33).

المصطلحات الأساسية في الفصل	
Expressions	**المصطلحات**
Centralization	المركزية
Un Centralization	اللامركزية
Stability of Tenure of Personnel	استقرار الأفراد في وظائفهم
Selection	الاختيار
Placement	التعيين
Tim & Motion Study	دراسة الحركة والزمن
Organization Function	تنظيم شؤون العاملين
Staffing Function	الوظائف الاستشارية
Scalar principle	التدرج الهرمي
Ligislative Function	الوظائف التشريعية
Judgical Function	الوظائف القضائية
Merit system	مبدأ الجدارة
Public Service	الخدمة العامة
Spoils System	نظام الغنائم
Civil Service Commission	لجنة الخدمة العامة (ديوان الموظفين)
Complexity	التعقيد
Dynamism	الدينامية
Attitudes	الاتجاهات

Initative	المبادرة
Industrial Management	الإدارة الصناعية
Classical School	المدرسة الإقليدية (الكلاسيكية)
Bureaucratic Theory	النظرية البيروقراطية
Scientific Management Theory	نظرية الإدارة العلمية
Human & elations Movement	حركة العلاقات الإنسانية
Neo – Classical Theory	المدرسة التقليدية الحديثة
Hawthorne Studies	تجارب هوثورن
Behavioral School	المدرسة السلوكية
Situational Theory	نظرية الموقف
Systems Theory	نظرية النظم
Open System	النظام المفتوح
Closed System	النظام المغلق
Formal Structure	هيكل رسمي
Division of work	تقسيم العمل
Authority & Responsibility	السلطة والمسؤولية
Discipline	الانضباط
Unity of Command	وحدة القيادة
Direction	التوجيه

Scalar Chain	التسلسل الإداري
Esprit of Groups	الروح الجماعية
Approaches	مداخل
Values	قيم
Competency	كفاية
Competition	التنافس
Changing Management	إدارة التغيير
Organizational Knowledge	المعرفة التنظيمية
Community	مجتمع
Customer Service	خدمة الزبون
Study	دراسة
Practice	ممارسة
Profession	مهنة
Unit	وحدة
Strategies	استراتيجيات
Career Development	التطوير المهني
Learning	التعلم
Ran King	الترتيب
Culture	الحضارة
Accountability	المساءلة
Qualifications	مؤهلات

Order	النظام

ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة

الأسئلة المتعددة الإجابات في الفصل

س1: عرفت شؤون الموظفين العموميين بشكلها البسيط ومفاهيمها البدائية منذ وقت طويل في عهود الحضارات:

أ- البابلية. ب- المصرية.

ج- الصينية. **د- كل ما ذكر أعلاه.**

س2: إن ظهور الديمقراطية البرلمانية التي تقوم على أساس التعددية الحزبية تكون الوظائف العامة من حصة:

أ- الحزب الفائز بالانتخابات.

ب- جميع الأحزاب المشاركة في البرلمان.

ج- الحزبان الفائزان بالاستجابات الأول والثاني.

د- ليس كل ما ذكر أعلاه.

س3: إن إسناد مهمة تنظيم شؤون الموظفين العامين إلى كل جهاز مركزي واحد يمتاز:

أ- القدرة العالية على التنسيق بين الوحدات في جميع أجهزة الموارد البشرية.

ب- القدرة على التخطيط الشامل للقوى العاملة في أجهزة الموارد البشرية.

ج- تحقيق العدالة في أمور شؤون الموظفين على مستوى الوحدات في الدولة الواحدة.

د- كل ما ذكر أعلاه.

س4: تسعى الدول التي تنتهج لا مركزية إدارة الموارد البشرية إلى:

أ- استقلال إدارة الموارد البشرية عن الانحياز السياسي.

ب- استقلال إدارة الموارد البشرية عن الانحياز الاقتصادي.

ج- استقلال إدارة الموارد البشرية عن الانحياز الاجتماعي.

د- استقلال إدارة الموارد البشرية عن الانحياز الثقافي.

س5: إن نجاح الدولة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاقتصادي يتوقف على مشاركة:

أ- القطاع العام. ب- القطاع الخاص.

ج- القطاع العام والخاص. **د- القطاع العام والخاص والمختلط.**

س6: إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع ظهرت فيها أفكار ومبادئ خاصة أهمها:

أ- تقسيم العمل. ب- زيادة الأجور.

ج- تحسين الإنتاجية. **د- ليس كل ما ذكر أعلاه.**

س7: ظهر مفهوم تحقيق الرفاهية الصناعية في فترة:

أ- قبل التصنيع. ب- الإدارة العلمية.

ج- بعد قيام الثورة الصناعية. د- جميع الفقرات السابقة.

س8: برز مفهوم إدارة الموارد البشرية عام 1914 في:

أ- شركة تيوتا لصناعة السيارات.

ب- شركة فورد لصناعة السيارات.

ج- شركة مارسيدس لصناعة السيارات.

د- جميع الشركات السابقة.

س9: من أهم الأسباب على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية أثناء الحرب العالمية الأولى هي:

أ- توجه معظم الموارد البشرية من الشباب إلى ساحة القتال.

ب- استخدام النساء من القوى العاملة بدلاً من الرجال.

ج- انخفاض الإنتاجية في معظم الشركات آنذاك.

د- كل ما ذكر أعلاه.

س10: الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وخاصة العلاقات الإنسانية منها من قبل:

أ- فردريك تايلور.

ب- هنري فايول.

ج- التون مايو.

د- جارلس بابيج.

أسئلة الفصل للمناقشة

س1: من أهم الكتاب الذين نادوا بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال كتاباتهم المستمرة؟

س2: قامت الحرب العالمية الأولى عام 1914 وكان لها الأثر الكبير على الموارد البشرية بصورة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصورة خاصة، كيف كان ذلك الأثر، وضح ذلك؟

س3: ما هي المبادئ العلمية التي حددها مؤسس الإدارة العلمية فردريك تايلور؟

س4: تغير المسمى من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، وكان هذا التغيير ليس بالاسم أو المسمى بل في مضمون وعمل ودور هذه الإدارة في المنظمة، كيف ذلك؟

س5: فلسفة المنظمة وثقافتها وحجمها ومستوى الثقافة فيها جميعاً عوامل أساسية في تحديد اتجاه المنظمة للمركزية أو اللامركزية في إدارة الموارد البشرية، وضح ذلك المفهوم من خلال رسوم تخطيطية مساعدة.

مصادر الفصل الثاني

أ- المصادر العربية

1- حبيش: فوزي، «الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين»؛ بيروت، بدون ناشر، 1986.

2- جعفر، محمد أنس قاسم، «نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة»، القاهرة، دار النهضة العربية، 1973.

3- دره، عبد الهادي إبراهيم، الصباغ، زهري نعيم، «إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين» فتحي نظمي (عمان، دار وائل، 2008).

4- رؤوف: عدنان، «حول علاقات العمل في المصنع»، بغداد، سلسلة دراسات (186)، دار الرشيد للنشر، 1979.

5- الشماع: خليل محمد حسن «مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال»، الموصل، دار الكتب للطباعة والنشر، 1999.

6- عقيلي، عمر وصفي، «إدارة الموارد البشرية المعاصرة»، مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره.

7- عبد الهادي: حمدي أمين، «نظرية الكفاية في الوظيفة العامة» دراسة الأحوال العامة للتنمية الإدارية وتطبيقاتها المقارنة»، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفكر العربي، 1966.

8- الكبيسي: عامر، «النظرة الفلسفية لنشأة إدارة الأفراد وتطورها»، «مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية»، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد (1978)، العدد الثاني، السنة السادسة.

9- نور الله، كمال، «الأجهزة المركزية للخدمة المدنية في الدول النامية» المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، 1970.

10- الهيتي، خالد عبد الرحيم، «إدارة الموارد البشرية» (عمان، دار وائل، 2005).

ب- المصادر الإنكليزية

1- Banovetz James M. Managing The City، first edition، Washington U.S.A، 1971. D. C.

O. Glenn; Public personnel Administration 8th. ،2- Stahl
1983.، publishers، harper and row، New York،Edition

القسم الثاني

الوظيفة العامة والوظيفة الخاصة
Public Function & Business Function

محتويات الفصل الوظيفة	الأهداف والتساؤلات
- الوظيفة - الوظيفة العامة - الوظيفة الخاصة - خصائص الوظيفة العامة - خصائص الوظيفة الخاصة - الفرق بين الوظيفة العامة والوظيفة الخاصة	يهدف هذا الفصل إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية: - تعريفات الوظيفة - تعريف الوظيفة العامة - تعريف الوظيفة الخاصة - ما هي خصائص ومميزات الوظيفة العامة والخاصة من حيث: - الهدف المباشر - المجتمع - السياسات - القوانين والتشريعات - السلطة السياسية - الرقابة الشعبية - الأرباح

القسم الثاني

الوظيفة العامة والوظيفة الخاصة
Public Function & Business Function

مقدمة:

الوظيفة مجموعة من المهام أو الأعمال المتشابهة في المنظمة لها كيان وموقع في الهيكل التنظيمي يؤدي تنفيذها إلى الإسهام في الوصول إلى أهداف المنظمة.

وارتبطت بالوظيفة تسميتين هما الوظيفة العامة والوظيفة الخاصة ولكل منهما هدف تسعى إلى تحقيقه ومدى ارتباطه بتحقيق مصلحة عموم أفراد المجتمع أو تحقيق مصلحة شخص واحد أو جهة واحدة أو مجموعة أشخاص أو جهات. وسيكرس هذا القسم مبحثين مختصين بتعريف الوظيفة والآخر بالفرق بين الوظيفة العامة والوظيفة الخاصة وخصائص كل من هذه الوظيفتين.

المبحث الأول: تعريف الوظيفة Job Concept

لقد عرفت الوظيفة Job من قبل مجموعة كبيرة من الكتاب والباحثين نذكر من هذه التعاريف ما يلي:

1- الوظيفة هي: مهمة محددة لها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والخصائص تختلف عما لغيرها من المهمات الأخرى، ولها نمط محدد من أنماط العلاقات الواضح (أي شخصية داخل المنظمة) (قاسم: 1982).

2- الوظيفة هي: مجموعة من الأعمال المتشابهة. (Mee:1955: 128)

3- الوظيفة هي: مجموعة من الأعمال المتشابهة من حيث مهامها الرئيسة. (Dunn: 1971: 134)

4- الوظيفة هي: مجموعة من المهام أو الأعمال المتشابهة من حيث النوع والمستوى التنظيمي. (FliPPo: 1976: 110)

5- الوظيفة هي: تشمل الوظيفة على عدد من الواجبات وأجزاء من الأنشطة ولها مسؤوليات /وعنوان وظيفي، مثل مدير العمليات، أمين المخزن، الكهربائي، محاسب الكلفة، وغيرها. (الشماع: 1999: 155).

والتعريفات أعلاه تكاد تؤدي إلى معنى واحد هو أن الوظيفة مجموعة من المهام أو الأعمال المتشابهة في المنظمة لها كيان وموقع في الهيكل التنظيمي يؤدي تنفيذها إلى الإسهام في الوصول إلى أهداف المنظمة المنشودة وإن لم تتفق في التعبير عن هذا المعنى صراحة، إلا أن ذلك واضح من مدلولات العبارات التي وصفت بها الوظيفة في التعريفات السابقة رغم أن قسماً منها قد ميز بين ثلاث مصطلحات ترتبط بالوظيفة هي الوظيفة بمعنى العمل أو الشغل Job، والوظيفة بمعنى المركز أو المنصب Position والوظيفة بمعنى المهنة Occupation وهي جميعاً مصطلحات مترادفة تعني أن الوظيفة هي: مجموعة من الواجبات والأعمال والمسؤوليات والمهام المتشابهة أو المترابطة ذات الكيان والموقع المحدد في الهيكل التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى الإسهام في تحقيق الأهداف المنشودة للتنظيم الإداري العام والخاص.

المبحث الثاني: الوظيفة العامة والوظيفة الخاصة

ارتبطت تسميات الوظيفة العامة أو الوظيفة الخاصة بالهدف الذي تسعى إلى تحقيقه كل منها ومدى ارتباطه بتحقيق مصلحة عموم أفراد المجتمع أو تحقيق مصلحة شخص واحد أو جهة واحدة أو مجموعة أشخاص أو جهات، (المساهمين من مالكي المشاريع أو الشركات الخاصة). وأن النشاط العام في المجتمع مقسم عرفاً إلى قسمين **أولهما:** النشاط التي تمارسه الدولة من خلال جهازها الإداري المتنوع التخصصات والوظائف، كالقطاع العام، والقطاع الاشتراكي والخدمة المدنية، وغير ذلك وهو ما يدخل في إطار الوظيفة العامة. **وثانيهما:** النشاط الذي يمارسه الأفراد من أبناء المجتمع بحسابهم الخاص بصفة فردية (أصحاب المهن والحرف والمحلات التجارية وغيرها) أو جماعية (أصحاب الشركات المساهمة والعاملين فيها). وهو ما يطلق عليه بالقطاع الخاص تمييزاً له عن قطاع الوظيفة العامة.

وهناك مجموعة من الخصائص والمميزات التي تمتاز بها الوظائف والأنشطة التي يؤديها القطاع العام والوظائف والأنشطة التي يقوم بها القطاع الخاص ولعل أهمها: (للمزيد من المعلومات: انظر: عامر الكبيسي ص35، حبيش، ص22).

1- الهدف المباشر: إن الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه الوظيفة العامة يشكل عام ومباشر هو تقديم الخدمات لأبناء المجتمع مجاناً أو بأجور رمزية أقل بكثير من الكلفة الحقيقية لهذه الخدمات فالوظيفة العامة تقوم بترجمة الفلسفة السياسية والاقتصادية للدولة وتحويلها إلى منهاج عمل قابل للتنفيذ، وتقوم بتنفيذها من خلال أجهزتها المتنوعة. أما الوظيفة الخاصة، فإن أهدافها المباشرة ترتبط بتحقيق

المنافع المادية، والأرباح للقائمين عليها دون النظر إلى مصلحة عموم أفراد المجتمع، كما هو الحال في الوظيفة العامة. غير أن ذلك لا يعني أنه لا يمكن أن تتحقق مصلحة عامة من الوظيفة الخاصة، أو مصلحة خاصة من الوظيفة العامة، ولكن الأصل في التمييز هو الهدف الأول والمباشر لكل منهما.

فالوظيفة الخاصة ينتج عنها تقديم سلع وخدمات كثيرة ومتنوعة لأفراد المجتمع، قد لا يمكن الاستغناء عنها، وإن كانت الغاية من تقديم هذا النوع من السلع والخدمات هي الحصول على الأرباح والكسب المادي المباشر لمن يقوم بها، غير أنها في النهاية تسهم في دفع حركة المجتمع الاقتصادية وتنميته وتسد جزء من الفراغ التي تتركه الوظيفة العامة يكبر أو يصغر بحسب قوة واتساع الوظيفة العامة وفلسفة الدولة في التدخل في حلقات النشاط الاقتصادي كلها أو بعضها، وهذا ما يتجسد في الأنظمة الاقتصادية التي تتبناها دول العالم المتقدم والنامي، إذ نجد أن الوظيفة العامة في الأنظمة الاشتراكية والسائرة على نهجها تسيطر على معظم النشاط الاقتصادي الإنتاجي والخدمي والتجاري والصناعي تاركة دوراً هامشياً صغيراً للوظيفة الخاصة (القطاع الخاص) أما في الأنظمة الرأسمالية ذات الفكر الاقتصادي الحر (الديمقراطي) والمقلدة لها من دول العالم النامي، فإن الحالة معكوسة تماماً، إذ نجد أن للقطاع الخاص (الوظيفة الخاصة) دوراً متميزاً في الحياة الاقتصادية للمجتمع يتمثل في تقديم السلع والخدمات المتنوعة في مجالات الصناعة والتجارة والنقل والمواصلات والإسكان والتعليم وغيرها، في حين تتولى الوظيفة العامة مسؤولية إنجاز الأعمال التي لا تستهوي القطاع الخاص لقلة أرباحها أو لتعقيدها أو لإرتباطها مباشرة بسياسة الدولة ووظائفها الأساسية أو غير ذلك وهي في الغالب أقل بكثير مما تضطلع به الوظيفة الخاصة.

وهناك أنظمة -غالبيتها من دول العالم النامي- تتبنى فلسفة خاصة تجمع بين الاشتراكية والرأسمالية بادرت إلى إنشاء مؤسسات عامة ذات نشاط استثماري أو صناعي أو تجاري أو خدمي، وأعطتها شخصية اعتبارية مستقلة في شؤونها المالية والإدارية لتقديم السلع والخدمات لأفراد المجتمع بأرباح أو منافع مادية مناسبة، بحيث تعمل على الموازنة بين هدفي الربحية من جهة وتحقيق مصلحة المجتمع من جهة أخرى، فلا يجوز لها أن تجعل أحد هذين الهدفين يطغي على الآخر.

ومهما يكن من أمر فإن هدف الوظيفة العامة الأساس والأول من حيث الترتيب هو تحقيق المصلحة العامة لجمهور المواطنين.

فمخرجات الوظيفة العامة بجميع أشكالها تصب في خدمة أبناء المجتمع وتحقيق مصالحهم بالدرجة الأولى في حين تصب مخرجات الوظيفة الخاصة في مجرى مصالح مجموعة محدودة من أفراد المجتمع بشكل مباشر مع أن الوظيفة الخاصة قد ينتج عنها نفع عام غالباً.

2- ينتج عن التباين في أسبقية الأهداف أو أولوياتها بين الوظيفة العامة والوظيفة الخاصة التصاق الوظيفة العامة بالجمهور ومصالحه التصاقاً مباشراً أكثر بكثير من الوظيفة الخاصة، مما يجعل منها أداة لتجسيد آمال المجتمع ورغباته وطموحاته وتحقيق حاجاته المتنوعة ووضعها في محط أنظار الجمهور، ومنحها الأهمية الوطنية والقومية والمكانة الاجتماعية المتميزة لشاغليها في معظم المجتمعات الاشتراكية والنامية أكثر منه في الدول الرأسمالية.

3- بما أن الوظيفة العامة هي الممثلة لسياسات الدولة وفلسفتها، والمنفذة لبرامجها وخططها المتنوعة، فإنها لذلك تمتلك السلطة العامة، مما يجعل صفة الإلزام ووجوب التنفيذ ومساءلة المخالفين والمتجاوزين والمقصرين ومعاقبتهم على ذلك مما لا يتوفر للوظيفة الخاصة، إذ أنها لا تمتلك مثل هذه السلطات والإمكانيات المتمثلة في الإجبار على تنفيذ قراراتها ومساءلة المتجاوزين والمقصرين. وأن تمتع الوظيفة العامة بالسلطة المشار إليها أعلاه لم تترك دون تنظيم أو ضوابط خشية إساءة استعمال السلطة في التعسف بحقوق المواطنين والإضرار بمصالحهم تحت حجج وأساليب متنوعة مما كان دافعاً للحكومات إلى وضع الضوابط والتشريعات التي تمنع الموظف من الاستبداد بالسلطة واستعمالها في غير محلها. ومثل ذلك إخضاع الوظيفة العامة للرقابة القضائية والسياسية والتشريعية. علماً أن الوظيفة الخاصة لا تخضع لمثل هذا النوع من الرقابة بالأسلوب نفسه الذي تخضع له الوظيفة العامة.

4- إن القوانين والتشريعات التي تخضع لها الوظيفة العامة، تستوجب إجراءات ومراحل متعددة ومعقدة تأخذ وقتاً ليس بالقصير بسبب مرورها على جهات تشريعية وتنفيذية عديدة لإقرار ذلك التحليل أو الإلغاء. إما إلغاء الأنظمة التي تحكم الوظيفة الخاصة أو تعديلها فإنه لا يستلزم إجراءات ومراحل معقدة ومطولة، -كما هو الحال في الوظيفة العامة- ذلك لأنها توضع من قبل الإدارة العليا في المنظمة أو مجلس إدارتها الذي يعد جزء منها يمكنه اتخاذ القرار بالموافقة أو عدمها بوقت قصير جداً ومن ثم إصدار الأمر بتنفيذها.

5- ارتباط الوظيفة العامة بالسلطة السياسية في الدولة والتزامها بتنفيذ خططها وبرامجها وترجمة فلسفتها في إدارة شؤون الدولة والمجتمع. فالوظيفة العامة تعد

أداة لتنفيذ القوانين والأنظمة والتشريعات المختلفة التي تضعها الدولة لتنظيم شؤون المواطنين. في حين تنفذ الوظيفة الخاصة سياسات تتعلق بجهة معينة في القطاع الخاص وتترجم عملياً فلسفة تلك الجهة.

6- تخضع الوظيفة العامة لقوانين خاصة في تحديد الأجور والرواتب وفق سلم من الدرجات الوظيفية، وأنظمة خاصة للتدرج والترقية والنقل والتقاعد والمكافآت وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية تضمن إلى حد كبير نوعاً من العدالة والاستقرار في الحصول على الأجور للوظيفة أو الدرجة نفسها في معظم وحدات الجهاز لإداري الحكومي. في حين لا تخضع أجور الوظيفة الخاصة وحوافزها إلى أنظمة أو قوانين موحدة أو عادلة، وإنما يكون للعرض والطلب أثر كبير على ذلك مع ما يتم بين الأجير وصاحب العمل أو الموظف وصاحب العمل من اتفاق وبشكل عام فإن مستوى الأجور في القطاع الخاص أعلى منه في القطاع العام (الوظيفة العامة) وعلى الرغم من ذلك فإن كثير من المواطنين يرغبون في الوظيفة العامة لما يتمتعون فيها من درجة عالية من الضمان عند التعرض للإصابات أو الأمراض أو العوق أو التقاعد أو الوفاة. علماً أن درجة مثل ذلك الضمان في الوظيفة الخاصة أقل بكثير مما هو عليه في الوظيفة العامة.

7- بما أن الوظيفة العامة تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق مصالح أفراد المجتمع من جهة وامتلاكها السلطة لتنفيذ برامج وأهداف الدولة وسياساتها المتنوعة من جهة ثانية، فإنها تخضع للرقابة الشعبية من قبل المواطنين وممثليهم في المجالس البرلمانية والأحزاب السياسية. في حين لا تخضع الوظيفة الخاصة للرقابة بمثل هذه الصرامة.

8- بما أن الوظيفة العامة تضطلع بمهمة تقديم الخدمات الضرورية واللازمة لأبناء الشعب فإن كثير من الدول حرمت الإضراب على الموظفين العموميين، بسبب تعرض مصالح المواطنين للضرر. فالموظف العام عندما يضرب لا يلحق الضرر بالإدارة العامة أو الوحدة الإدارية التي يعمل فيها فحسب، وإنما يمتد ذلك الضرر ليشمل عموم المواطنين. في حين أن موظف القطاع الخاص يلحق إضرابه بمصالح الجهة التي يعمل فيها بشكل مباشر. مما تجدر الإشارة إليه أن هذه الدول قد تشددت في موضوع الإضراب إذ تراوحت إجراءاتها بين تحريمه نهائياً كما الحال في الدول التي تنحو منحاً اشتراكياً، وبين وضع ضوابط وتشريعات قاسية وصارمة بوجه المضربين من الموظفين العموميين - كما هو الحال في الدول الرأسمالية والدول التي تنهج نهجاً، ومن هذه الإجراءات اعتبار الموظف المضرب عن العمل مستقيلاً من وظيفته أو عزله وطرده من الوظيفة وغير ذلك.

9- وأخيراً فإن الوظيفة الخاصة تخضع للوظيفة العامة في كثير من المجالات، فالوظيفة العامة تشرف على الوظيفة الخاصة وتلزمها بتطبيق أساليب عمل، واتباع سياسات معينة، مثال ذلك الأنظمة والتشريعات الضريبية، أنظمة العمل والأجور، الشروط الصحية والوقائية، التشريعات الخاصة بالحفاظ على البيئة، التشريعات الخاصة بالمحافظة على الممتلكات والأموال العامة، الرسوم والضرائب الجمركية وتعليمات وضوابط الاستيراد والتصدير، التعليمات التي تضعها الجمعيات والمنظمات والنقابات المهنية الرسمية وشبه الرسمية .. الخ.

المصطلحات الأساسية في الفصل	
Expressions	**المصطلحات**
Public Administration	الإدارة العامة
Business Administration	الإدارة الخاصة
Public Function	الوظيفة العامة
Business Function	الوظيفة الخاصة
Posting	الإعلان
Bidding	التنافس
Internal	داخلية
External	خارجية
Selection	الاختيار
Test	الاختبار
Form	طلب
Interview	مقابلة
Governance	الحكم
Empowering	التمكين
Accountability	المساءلة
Transparency	الشفافية
Cause Analysis	تحليل الأسباب
Code of Ethics	ميثاق عمل أخلاقي
Organizational Assets	الموجودات التنظيمية

Productivity	الإنتاجية
Environment	البيئة
Work Load Analysis	تحليل عن العمل
Wages	الأجور
Recruiting	الترغيب
Orientation	التوجيه
Staffing	التوظيف
Adaptability	التكيف
Innovation	الإبداع
Human Capital	رأس المال البشري
Culture	الحضارة
Incentives	الحوافز
Public Service	الخدمة العامة
Motivation	الدافعية
Polices	السياسات
Processes	العمليات
Effectiveness	الفعالية
Values	القيم
Attitudes	اتجاهات
Efficiency	الكفاية
Interview	المقابلة
System	النظام

Method	طريقة
Work load	عبئ العمل
Orientation	تهيئة
Supervisor	المشرف المباشر
Self Evaluation	التقييم الذاتي
Compensations	تعويضات
Bonus	المكافأة
Insurance	التأمين
Lay off	الاستغناء
Retirement	التقاعد
Welfare	الرفاهية
Business Units	وحدات الأعمال
Rarity	ندرة
Autonomy	الاستقلالية
Flexibity	مرونة
Society	مجتمع
Classification	تصنيف
Profits	أرباح
Inner-Directed	المصلحة الشخصية
Laws & Constitution	القوانين والتشريعات
Traditions	التقاليد
Factors of Production	عناصر الإنتاج

Materials	المواد الأولية
Labor	عامل
Optimizers	المتفائلون
Features	مميزات
Scalar Chain	التسلسل الإداري
Order	النظام
Scalar Principle	التدرج الهرمي
Line – Staff principle	مبدأ الشورى والتنفيذ
Persuasion	الإقناع
Coercion	الإكراه
Cooperation	التنسيق
Integration	التكافل
Social Responsibility	المسؤولية الاجتماعية
Mission	رسالة
Forecasting	التنبؤ
Political Conditions	العوامل السياسية
Factors	عوامل
Long – Range Planning	تخطيط طويل الأجل
Medium – Range Planning	تخطيط متوسط الأجل
Short – Range Planning	تخطيط قصير الأجل
Stability	الاستقرار
Procedures	الإجراءات

Rules & Methods	القوانين والقواعد
Projects	المشاريع
Budget	الميزانية
Job Analysis & Description	تحليل وتوصيف الوظائف
Human Resources Planning	تخطيط الموارد البشرية
Staffing	التوظيف
Recruitment	الاستقطاب
Selection	الاختيار
Placement	التعيين
Performance Evaluation	تقييم الأداء
Training & Development	التدريب والتنمية
Wage & Salary	الرواتب والأجور
Incentives & Motivation	الحوافز والدافعية
Safety programs	السلامة المهنية
Management Functions	وظائف الإدارة
Financial Management	الإدارة المالية
Business Unit	مدير وحدة الأعمال
Department Head	مدير الدائرة (القسم)
Executive	المدير التنفيذي
Classification	تصنيف
Functions	وظائف
Planning	تخطيط

Organizing	تنظيم
Leadership	القيادة
Controlling	الرقابة
Council	مجلس
Auditing	تدقيق
Counting	محاسبة
Production	الإنتاج
Marketing	التسويق
Centralization	المركزية
De Centralization	اللامركزية
Function of the Executive	وظائف المدير

ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة

الأسئلة المتعددة الإجابات في الفصل

س1: ماذا تعرف الوظيفة:

أ- مجموعة من الأعمال المتشابهة.

ب- مجموعة من الأعمال المتشابهة من حيث مهامها الرئيسية.

ج- مجموعة من المهام أو الأعمال المتشابهة من حيث النوع والمستوى التنظيمي.

د- كل ما ذكر أعلاه.

س2: ماذا تعني الوظيفة؟

أ- العمل. ب- المركز والمنصب.

ج- المهنة. د- كل ما ذكر أعلاه.

س3: الوظيفة الخاصة هي:

أ- النشاط الذي تمارسه الدولة من خلال جهازها الإداري.

ب- النشاط الذي يمارسه الأفراد بصفة فردية أو جماعية.

ج- النشاط الذي يمارسه كل من الدولة والأفراد معاً.

د- ليس كل ما ذكر أعلاه.

س4: هدف الوظيفة العامة الأساسي والأول هو:

أ- المصلحة الخاصة لجمهور محدد.

ب- المصلحة العامة لجمهور المواطنين.

ج- المصلحة الخاصة لجمهور المواطنين.

د- ليس كل ما ذكر أعلاه.

س5: العلاقة بين الوظيفة العامة والخاصة

أ- تخضع الوظيفة الخاصة للوظيفة العامة.

ب- تخضع الوظيفة العامة للوظيفة الخاصة.

ج- لا تخضع كل منها للأخرى.

د- لا توجد علاقة بين الوظيفتين.

أسئلة الفصل للمناقشة

س1: كان هناك تعريفات متفرقة بين الكتاب، إلا أن هذه التعريفات قد ميزت بين ثلاثة مصطلحات ترتبط بالوظيفة، ما هي؟

س2: ما هي الخصائص والمميزات التي تمتاز بها الوظائف والأنشطة التي يؤديها القطاع العام؟

س3: ما هي الخصائص والمميزات التي تمتاز بها الوظائف والأنشطة التي يؤديها القطاع الخاص؟

س4: اتساع أو تقلص الوظيفة الخاصة يختلف باختلاف فلسفة الدولة في التدخل بحلقات النشاط الاقتصادي، وضح ذلك؟

س5: هناك من يقول أن الوظيفة الخاصة تخضع للوظيفة العامة في الكثير من المجالات، كيف يكون ذلك برأيك؟

مصادر الفصل الثالث

أ- المصادر العربية

1- حبيش، فوزي، «الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين»، بدون ناشر، 1986.

2- الشماع، خليل محمد حسن، «مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال»، الموصل، دار الكتب للطباعة والنشر، 1999.

3- الطماوي، سليمان محمد، «الوجيز في الإدارة العامة»، القاهرة، دار الفكر العربي، 1970.

4- طلبة، عبد الله، «الوظيفة العامة في عالمنا المعاصر»، دمشق، دار الأنواع للطباعة، 1970.

5- الكبيسي، عامر، «النظرة الفلسفية لنشأة الأفراد وتطورها»، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، السنة السادسة، العدد الثاني، 1978.

6- الكبيسي: عامر، «إدارة شؤون الموظفين والعاملين بالخدمة المدنية»، الطبعة الأولى، الموصل، دار الكتب للطباعة والنشر، 1980.

7- كبه، إبراهيم، «دراسات في تاريخ الاقتصاد والفكر الاقتصادي»، بغداد، مطبعة الأديب البغدادية، 1970.

8- مكتب العمل العربي، «مشاكل السلك الوظيفي في الخدمة المدنية»، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية. جامعة الدول العربية، سلسلة الفكر الإداري المعاصر رقم (22)، 1977.

ب- المصادر الإنكليزية

Wage and Salary ، F. M، D. & Rachel، J،1-Dunn Mc. ،Administration Total Compenstion Systems; New York Graw-Hill book Co. 1971.

4th. ، E. B. Principeis of personnel Management،2- Flippo McGrwa-Hill book Company. 1976،Ed. New York

8th. Ed. ، public personnel Administration،3- Stahl; O. Glenn
1983.، publishers، Harper & Row،New York

4- United States Civil Service Commission: Biography OF
the Diamond Anniversary: "History of The federal ،an Ideal
Washington: 1959.، New York،Civil Service"

الفصل الثالث
استراتيجية إدارة الموارد البشرية
Human Resources Management Strategy

محتويات الفصل: الاستراتيجية	أهداف وتساؤلات الفصل
- مفهوم الاستراتيجية - صياغة الاستراتيجية ونماذجها - أدوات صياغة الاستراتيجية - القوة الاستراتيجية - البيئة - أنواع البيئة - مفهوم إدارة الاستراتيج - مكونات إدارة الاستراتيج - مداخل رسم الاستراتيجية - رسالة المنظمة - العوامل المؤثرة في تحديد مضمون الرسالة - سمات الرسالة الجيدة - مفهوم الأهداف - خصائص الأهداف - أنواع الأهداف - تغير الأهداف - تعريف استراتيجية **HRM**	يهدف هذا الفصل الإجابة عن التساؤلات الآتية: - ما هو مفهوم الاستراتيجية؟ - ما هي أهم نماذج صيغة الاستراتيجية؟ - هل هناك أدوات لصياغة الاستراتيجية، وما هي؟ - ما هو مفهوم البيئة وما هي أنواعها؟ - ماذا نعني بإدارة الاستراتيجة - ما هي مكونات الإدارة الاستراتيجية - هل هناك رسالة لأي منظمة، وما هي العوامل المؤثرة على تحديد المضمون؟ - ما هي سمات الرسالة الجيدة؟ - ما هو مفهوم وخصائص أهداف المنظمة؟ - ما هو مفهوم استراتيجية HRM؟ - ما يعني مفهوم استراتيجية HRM؟ - هل هناك أهداف لاستراتيجية HRM، وما هي هذه الأهداف؟ -ما هي مراحل تكوين استراتيجة HRM؟

- أهداف استراتيجية **HRM** - مراحل تكوين استراتيجية **HRM**	

الفصل الثالث

استراتيجية إدارة الموارد البشرية
Human Resources Management Strategy

مقدمة

تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم من خلال بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الاسترايتجية، وأن بناء قوة العمل هذه يحتاج إلى وضع خطة استراتيجية من قبل إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى بمشاركة الإدارة العليا في المنظمة.

إن الهدف الأساسي لاستخدام استراتيجية لإدارة الموارد البشرية هو بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية. وهذا يعني من الضرورة معرفة ماذا نعني بالإدارة الاستراتيجية ومن ثم استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: الاستراتيجية Strategy

عرف Porter الاستراتيجية بأنها مجموعة خليط من الأهداف التي تسعى المنظمة إليها مع تحديد وسائل تحقيقها وهي عملية معقدة ومغرية لا يوجد فيها جواب أو سلسلة عمليات تقنية صحيحة تحدد ما الذي يجب أن تفعله المنظمة أو لا تفعله وهي قدرة المدراء في استخدام الأفكار والنظريات المتاحة لمواجهة الموقف المتوقع.

كما تعرف بأنها مجموعة قواعد لإرشاد وتوجيه السلوك التنظيمي واتخاذ القرارات مع وضع معايير لقياس أداء المنظمة ولتحديد علاقتها مع البيئة الخارجية وتنظيم العمليات الداخلية بما فيها الاستراتيجية الإداري ولتنفيذ الأعمال اليومية وحسابات التشغيل الرئيسة.

أما Mintzberg فيرى أنها قوة غير ملموسة تتمثل بالقدرات العقلية للإدارات العليا مع إضفاء لمسة من الخيال والإبداع والتصور.

كما تعرف بأنها عملية بحث مستمرة لا تقف عند حد أو مستوى معين وأنها تركز على التفكير وكيف يستطيع المديرون توظيف مهاراتهم المختلفة لتحويل ذلك التفكير إلى سلوك فعلي في المنظمة.

وينتج عن هذا كله السلوك الذي يقوم به المدير الإداري لتنفيذ عمل خاص بالمنظمة وهي نظام يربط بين مكونات المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها.

وباختصار فإن الاستراتيجية تكون نتيجة مزج رؤى مختلفة خارجية وداخلية وتكوين رؤية واحدة مشتركة تسير على نهجها المنظمة بكافة أبعادها ومكوناتها.

لقد أصبح الفكر الاستراتيجي فكراً متكاملاً وله مداخله المتعددة ومن هذه المداخل.

المدخل العقلاني، البيئي، المعاصر، النظرية الثقافية، المعرفية ...

ومن نافلة القول أن الاستراتيجية لا توجد بدون تفكير استراتيجي إذ يمد الإدارة الاستراتيجية بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة والقيام بالتنبؤ المستقبلي الدقيق وصياغة استراتيجيات واتخاذ قرارات متكيفة مع ظروف البيئة والقدرات، وكسب معظم المواقف التنافسية وإدراك الأبعاد الحرجة في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.

ولا يتوقف الأمر عند هذا بل تأتي مرحلة أخرى تعتبر جزءاً من سير الاستراتيجية ومكملاً لها وهو وضع مجموعة من السياسات والبرامج اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات إذ تحتاج كل استراتيجية إلى مجموعة من هذه السياسات والبرامج تمهيداً لتنفيذها.

أ- صياغة الاستراتيجية:

إن موضوع صياغة الاستراتيجية Strategy formulation من أهم المواضيع النظرية التي يلتزم الباحث بها عندما يتناول إدارة الاستراتيجية، فهي قلب الفكر الاستراتيجي، كما أنها المحك الحقيقي لقدرات الإدارات العليا في توظيف هذا الفكر ميدانياً والتي من خلالها يحول الفكر النظري إلى واقع عملي على صعيد المنظمة وينتقل فيه الفكر من الموجود الفكري إلى الموجود المادي وقد أظهرت نماذج مختلفة منها:

1- نموذج "Kotler" ويركز على وضع الأهداف وعلى تحليل قدرات المنظمة وقواها المؤثرة الإيجابية والسلبية وهنا يقترب مفهوم صياغة الاستراتيجية من التخطيط الاستراتيجي في اقتران الأهداف الرئيسة والفرعية بنشاطات متكاملة.

2- نموذج Miles & Snow فقد حدد أربعة طرق في صياغة الاستراتيجية وفقاً لدرجة التجانس التي يمكن أن تحققها الإدارة العليا بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وهي «المدافع المنقب، المحلل» ولكل منها خصائص وسمات خاصة

تميز القادة الاستراتيجيون فيها، وقد أكد على أنه لا توجد طريقة واحدة أفضل من الأخرى وإن ما يكون منها ناجحة في موقف معين قد لا تكون كذلك في موقف آخر.

3- نموذج Mintzberg أن صياغة الاستراتيجية هنا عبارة عن تلاحم بين القدرات المعرفية والتفكير الاستراتيجي والإبداع والخيال كما أنها تفاعل معرفي وفكري بين الإدارة العليا وواقع حال المنظمة وهي عملية تطويرية مستمرة وحددت ثلاثة اتجاهات في رسم الاستراتيجية هي الاتجاه التكيفي، الاتجاه التخطيطي، الاتجاه الإبداعي. وقد أكد Mintzberg على تعدد وتنوع مفاهيم الاستراتيجية وذلك بسبب ظروف عدم التأكد والتعقد البيئي، إذ حدد لها خمسة أبعاد أسماها «5ps» فهي خطة «Plan» وهي نموذج «Pattern» وقوة ووسيلة لتحديد موقف «Position» وهي منظور مستقبلي «Perspective» وهي مناورة «Ploy» وليس هناك مفاضلة بين هذه الأبعاد الخمسة ولا ينبغي إهمال أو تجاوز أي بعد منها وباختصار فإن الاستراتيجية هي تفاعل بين كل شيء داخل المنظمة مع كل شيء خارج المنظمة وله علاقة وينجم عن هذا التفاعل تكريس جهود الجماعة في قراءة المستقبل.

ويتم صياغة الاستراتيجية بالجمع بين متغيرات البيئتين الخارجية والداخلية ويتم من خلالها تحديد المسار الاستراتيجي للمنظمة.

ولا يتوقف الأمر عند هذا بل تأتي مرحلة أخرى تعتبر جزءاً من صياغة الاستراتيجية ومكملاً لها وهو وضع مجموعة من السياسات والبرامج اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات إذ تحتاج كل استراتيجية إلى مجموعة من هذه السياسات والبرامج لتنفيذها.

- أدوات صياغة الاستراتيجية:

حدد الباحثون مجموعة من الأدوات المختلفة لصياغة الاستراتيجية منها:

* تحليل هيكل الصناعة.

* تحليل سلسلة القيمة.

* مجموعة بوسطن الاستشارية.

* مصفوفة المحفظة المتعددة.

* مصفوفة الأسهم.

لقد ظهرت في التسعينات متغيرات جديدة أثرت في رسم الاستراتيجية مثل ازدياد حدة المنافسة العالمية والتغير التكنولوجي وغيرها، وتضع هذه المتغيرات الشركات الكبرى أمام تحديات جديدة لذلك برزت مداخل جديدة للاستراتيجية مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات والكفاءة المحورية والتعلم التنظيمي وغيرها.

إن رسم استراتيجيات فعالة للمنظمة ليس بالأمر الهين فهناك أسئلة كثيرة على الإدارة العليا الإجابة عليها وهي:

1- هل يتم تبني الاستراتيجية الدفاعية وتجنب الاستراتيجيات الفعالة؟

2-هل يتم تبني الاستراتيجية العلاجية أكثر من الاستراتيجيات الوقائية؟

3- مدى توفر الاستراتيجيات البديلة الانتقال إليها عند الحاجة؟

4- كيفية الربط الفعال بين الاستراتيجيات والأهداف؟

5- مدى مشاركة العاملين في رسم هذه الاستراتيجيات؟

6- مدى الاهتمام بالمتغيرات البيئية وكيفية التعامل معها؟

ب- قوة المنظمة:

إن التعامل مع مصادر قوة المنظمة ومكوناتها كان قد شغل أذهان الباحثين إذ تبرز هنا أهمية الإجابة على التساؤل الآتي هل أن المنظمة قوية أم لا؟ وقد ظهرت مقاييس متعددة للإجابة على هذا السؤال فمقياس الكفاءة Efficiency يشير إلى الاستخدام الاقتصادي لموارد المنظمة وإمكانياتها أو تحقيق الإنتاج بأقل كلفة ممكنة، ويتأتى ذلك من قدرة المنظمة في استثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعود عليها بأعلى المردود وهي معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة وهو مؤشر من مؤشرات قوة المنظمة.

أما مقياس الفاعلية Effectiveness فهو كذلك منظور لقوة المنظمة فيعني قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها بشكل مرضي، ويعد هذا المصطلح مؤشراً على زيادة الاهتمام بالبيئة الخارجية وتقدير قوتها وسيادة الرشد المحدود في المنطق الإداري والذي جاء به (Simon) وهناك مداخل متعددة لتحديد الفاعلية منها:

- مدخل الاهتمام.

- مدخل النظم.

- مدخل المسؤولية الاجتماعية وأصحاب العلاقة مع المنظمة.

لقد وجهت انتقادات عديدة لجميع هذه المداخل، فقد انتقد مقياس الكفاءة بأنه مقياس اقتصادي ومادي فقط ويقيس أهدافاً قصيرة الأمد ويصعب توظيفه في المنظمات الخدمية ولا يمكن قياس العوامل والمتغيرات النفسية للعاملين.

أما مقياس الفاعلية فقد وجهت له انتقادات كثيرة فعلى مدخل الأهداف مثلاً وجهت له كيفية تحديد الأهداف وما هي نوعية الأهداف التي تقاس الفاعلية بها وما هو الحال عندما تكون الأهداف نفسها غير دقيقة.

أما مدخل النظم فهو لا يركز على غاية أو هدف محددة بل يركز على الوسائل أكثر من الأهداف.

ووجهت الانتقادات إلى مدخل المسؤولية الاجتماعية والمستفيدين منها صعوبة تحديد المستفيدين المهمين للمجتمع، وصعوبة تحديد الأهمية النسبية التي تعطي للأفراد أو المجتمع.

إن هذه الانتقادات وغيرها الموجهة لجميع مداخل قياس قوة المنظمة قد مهدت الطريق لبروز علم الإدارة الاستراتيجية الذي يركز هنا على مفهوم القوة الاستراتيجية.

ج- القوة الاستراتيجية:

تعرف القوة الاستراتيجية بأنها تشخيص استعدادات منظمات الأعمال الاستراتيجية وترجمتها إلى تحرك وخيارات تسهم في بناء مركز استراتيجي وتعزز المحافظة عليه حاضراً ومستقبلاً ويعتبر النجاح الاستراتيجي امتداداً طبيعياً للقوة الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمة أو التميز الاستراتيجي ومن أوجه القوة الاستراتيجية.

- عندما تتمكن المنظمة من تقديم شيء للسوق ولا يستطيع المنافسون تقديمه كلياً أو جزئياً.

- المحافظة على مستوى الأداء بدرجة تساوي أو تزيد على مستوى قطاع الصناعة.

- معرفة ما هي الأعمال التي تجيدها المنظمة.

- تحديد دقيق لجوانب القوة والضعف الداخلين مقابل الفرص والتهديدات الخارجية ووضعها جميعاً ضمن إطار متكامل يحدد القيمة الاستراتيجية لكل منها.

- معرفة مدى ملائمة جوانب القوة الموجودة في المنظمة مع المعايير المقبولة للتميز.

- يقترن مفهوم القوة مع مفهوم التميز الاستراتيجي الذي هو القيمة النهائية الكبرى للقوة الاستراتيجية.

ويمكن تمثيل القوى الاستراتيجية بالشكل (5) الآتي:

ما هي قدرة المنظمة في تحوير المهارات واستغلالها
ما الذي يجب على المنظمة الاهتمام به لكي تحقق النجاح
ماذا تجيد المنظمة من أعمال

وهناك بعدان لهذه القوة هما:

- **البعد المعرفي:** ويتكون من الفعل الاستراتيجي وما يتمتع به من قدرات في معالجة المعلومات مستقبلاً بما لديه من خبرة مكتسبة، التعلم الاستراتيجي وتصور حركة المنظمة عبر مراكزها، الذكاء الاستراتيجي ورسم السيناريوهات للمنظمة.

وعي الإدارة العليا لطبيعة المعضلات الاستراتيجية وتفكيرها بالحصة السوقية واستقطاب الزبائن.

- **البعد الأخلاقي:** ويمثل مجموعة القيم التي تؤمن بها الإدارة العليا في المنظمة وهذه القيم تفرض على الإدارة العليا مسؤوليات أخلاقية أمام المنظمة والمجتمع منها محاولة الارتقاء بالمنظمة لتكون بأفضل صورة ممكنة أو الاهتمام بالقيم الاستراتيجية في تصميم خياراتها الاستراتيجية وتحديد رسالة للمنظمة لتتناغم مع الحاجات المتباينة للمنظمة والمجتمع، وتحديد مجموعة قواعد وسياسات أخلاقية للعمل داخل المنظمة.

د- البيئة:

تعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة بمدى قدرة المنظمة في الحصول على المدخلات ومدى قدرتها في توليد المخرجات. تعد التحديات البيئية أقوى التحديات التي تواجهها المنظمة، فالبيئة هي التي تهيئ المجال لنجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها وتكسبها نقاط القوة والضعف وتمنحها الفرص أو تخلق لها التهديدات.

أ- التعامل مع البيئة:

إن التعامل مع البيئة أمر ذو حدين فهناك فرص وتهديدات، بل هناك داخل كل فرصة تهديداً، إذ أن عدم الاستغلال الأمثل للفرصة هو تهديداً، كما أن الإفراط في تقدير هذه الفرص وفي تقدير القوى التنظيمية الداخلية التي ينبغي تعبئتها للظفر

بهذه الفرصة هو تهديداً أيضاً، فقد تكون الفرص وبالاً على المنظمة نتيجة عدم قدرتها على استغلالها في حين أن المنظمات المنافسة قد تكون أكثر توفيقاً في استغلال هذه الفرص، كما أن كل تهديد قد يكون فرصة للمنظمة إذا حسن استغلالها مقارنة بالمنافسين، حيث يكون الدور الحقيقي للقائد الاستراتيجي في التعامل مع الفرص والتهديدات الفعلية، وهنا تتداخل الفرص والتهديدات مع بعضها البعض ولا يفرزها عن بعضها إلا القائد والمفكر الاستراتيجي.

إن التعامل مع البيئة يفترض أن يكون ديناميكياً تأثراً وتأثيراً تكيفاً وتكييفاً استجابة وتغاضى مواجهة أو التفافاً تحايلاً أو تكاملاً وأن هذا التركيز يتفاوت وفقاً لعوامل عديدة بعضها مرتبط بالخصائص الشخصية للقائد الاستراتيجي والبعض الآخر مرتبط بظروف البيئة الداخلية في حين يرتبط البعض الآخر بطبيعة الفرص أو التهديد نفسها من إذ الأهمية والكلفة والمتطلبات.

ولذلك فليس هناك أنموذجاً أو نماذجاً معينة للتعامل مع البيئة بل هناك افتراضات أساسية يضعها القائد الإداري لعلها تنير له بعضاً من دربه في التعامل الاستراتيجي مع الأحداث، ويؤسس على هذه الافتراضات سياسات وعلى هذا الأساس ولأغراض هذا البحث فقد يلجأ المدير إلى واحد أو أكثر من الأساليب الآتية في تعامله مع البيئة:

- تبني استراتيجيات قصيرة الأمد والبحث الآني عن البدائل.
- تبني منهج تقليل الكلفة من حيث الوقت والكلف.
- إعطاء حرية لمدراء ومسؤولي الوحدات للتصرف وفقاً لقناعاتهم.
- التعديل المستمر للاستراتيجيات وبما يتلائم مع الموقف.
- السعي إلى توظيف نقاط القوة في المنظمة وتغطية نقاط الضعف والاستثمار السريع لنقاط الضغط في المنظمات الأخرى.

ب- أنواع البيئة:

توجد تقسيمات متعددة للبيئة إلا أن التقسيم الأنسب هو الذي يقسمها وفقاً لتلاحمها مع المنظمة وكما يأتي:

1- البيئة العامة: وتتمثل في القوى والأحداث التي تتبادل العلاقة والتأثير مع المنظمات المختلفة ولا تختلف منظمة من دون أخرى بل تؤثر على جميع

المنظمات بدرجات متفاوتة، وتضم البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ولا يمكن للمنظمة أن تتغاضى عنها لأنها على مساس مباشر ويومي معها.

2- بيئة المهمة: وهي البيئة العامة التي تؤثر بصورة مباشرة على المنظمة وتشمل الزبائن والموردين والمنافسين وقد قسمت إلى ثلاث عناصر هي (الاعتمادية، عدم التأكد البيئي، فرص النمو) ويرى بورتر Porter أنها تشمل خمسة عناصر هي «المنافسين الجدد، القوى التفاوضية قوة الزبائن، المنتجات البديلة، شدة المنافسة».

3- البيئة الداخلية: وتشمل هذه البيئة إمكانات المنظمة ومواردها المالية والمادية والبشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية.

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية Strategy Management

أساسيات الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها:

قبل تحديد مكونات الإدارة الاستراتيجية لابد من الإشارة إلى مفهوم هذه الإدارة:

1- مفهوم إدارة الاستراتيجية:

ما أن بدأت ملامح الفكر الاستراتيجي في الإدارة بالظهور حتى توالت الدراسات وتنوعت المفاهيم والمداخل الخاصة به، إذ برزت اتجاهات مختلفة فمنها من ركز على علاقة المنظمة ببيئتها، إذ عرفت إدارة الإستراتيجية بأنها عملية تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات النمو وتحديد عملياتها بعد أن تحدد المنظمة علاقتها ببيئتها.

ومنها من اهتم بالأنشطة الداخلية فهي الاختيار المدروس لسلسلة الأنشطة لتكوين مزيج استثنائي من القيمة للمنظمة، أي أنها تحديد الأنشطة لإنجاز أنشطة أخرى بطريقة مختلفة أو مميزة.

ومنها من ركز على القرارات فهي علم وفن وصياغة وتنفيذ وتقويم القرارات المختلفة التي تعمل المنظمة لتحقيقها.

وعرفت كذلك بأنها عملية تستطيع الإدارة العليا بواسطتها تحديد التوجيهات طويلة الأجل للمنظمة وكذلك الأداء من خلال التنظيم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة.

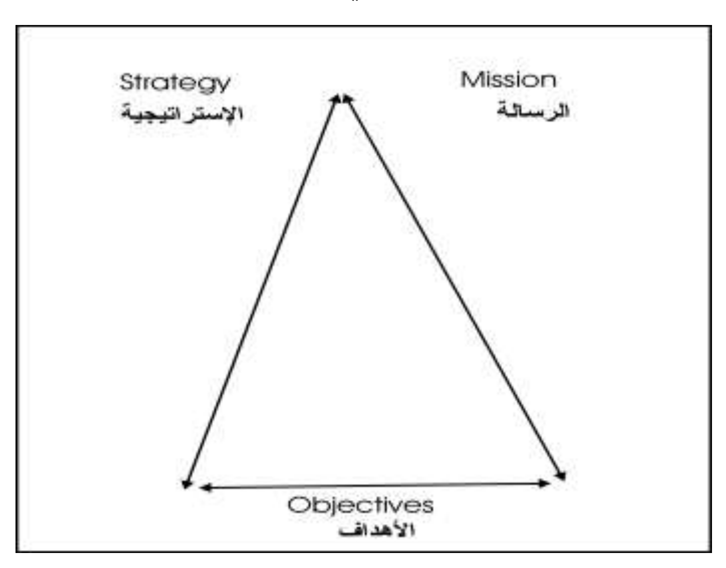
يتضح من خلال هذه العينة من التعريفات أن إدارة الإستراتيجية هي مجموعة الفعاليات الإدارية ذات العلاقة بالمنظمة والتي تعني بمعرفة وتحديد التحديات البيئية ونقاط قوتها وضعفها الداخليين، ووضعها في منظمات متكاملة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وفقاً لرسالة المنظمة وأهدافها.

إن المفاهيم التي طرحتها إدارة الإستراتيجية تتصف بالتعدد والتنوع والتعقد والتجدد مثل رسالة المنظمة والقوة الدافعة وربطت هذه المفاهيم بأهداف المنظمة وأنشطتها الداخلية، وقد ساهمت إدارة الإستراتيجية في تغيير مسار الفكر التنظيمي ووضعت رؤية غير تقليدية ونسيج فكري يتصف بالتنافذ المرن مع البيئة وهي بهذا تحتاج إلى درجة عالية من العقلانية والحدس والحركية.

وقد تباينت آراء الباحثين في هذا الحقل في تحديد متغيرات إدارة الإستراتيجية، فهو يطرح موضوعات جديدة، وقد اتفق الأغلب على أنها تتكون من ثلاث عناصر هي: الإستراتيجية ورسالة المنظمة وأهدافها.

2- مكونات إدارة الإستراتيجية:

تتكون إدارة الإستراتيجية من ثلاث متغيرات رئيسية هي الإستراتيجية ورسالة المنظمة وأهدافها، حيث أن رسالة المنظمة تحدد أهدافها وغاياتها وأن الاستراتيجية هي دالة على كل من الرسالة والأهداف ويمكن تمثيل هذه المكونات بالشكل (2) الآتي:



مكونات إدارة الإستراتيجية

أ- الإستراتيجية: Strategy

لقد مرت عملية توظيف الإستراتيجية في الإدارة بعدة مراحل، فقد بدأت ضمن إطار جزئي ونظرة ضيقة يكتنفها الغموض في مرحلتها الأولى، ثم انتقل إلى إيجاد مفهوم نظري وتطبيقي محدد للستراتيجية يمكن تطبيقه في المنظمة في مرحلته الثانية، ثم انتقل إلى التركيز على التنبؤ والاختيار الاستراتيجي في مرحلته اللاحقة، حتى غدى في مرحلة لاحقة مفهوماً معقداً ومتعدد الأبعاد مركزاً على ضرورة تحقيق التوازن بين الأبعاد المختلفة وتحديد العلاقة بين الإستراتيجية والمتغيرات التنظيمية الأخرى كالهيكل والسياسات وغيرها.

عرفت الإستراتيجية بأنه خطة عمل تتبعها الإدارة لتحقيق أهدافها كذلك عرفت بأنها خطة موحدة وشاملة تربط بين المزايا الاستراتيجية للمنظمة والتحديات البيئية التي توجهها من بيئتها الخارجية لتحقيق أهدافها أو هي مجموعة أفعال مختارة تعتمد على تقييم البيئة الخارجية مع القدرات الداخلية للمنظمة لتحقيق ما تصبو إليه المنظمة.

وهي بهذا ليست مفهوماً جامداً أو محدداً بل هي وسيلة وأسلوب تفكير وتكييف تبعاً لتطور وتكيف الأهداف.

ويرى (Zimmermel) أن الاستراتيجية هي تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل وليس كيفية الوصول إلى هذا الوضع، فهي إطار مرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة المنظمة واتجاهاتها.

لقد أكد Minzberg على أن الاستراتيجية وفق المفهوم الحديث ليس لها مفهوماً واحداً، إنما مفاهيم متعددة وشاملة وقد تبرز أنشطة وفعاليات لم تكن معروفة سابقاً، وأطلق عليها (Five Ps) فهي نشاط مقصود برعي وخطة (Plan) وهي وسيلة للمناورة والخداع (Ploy) وهي موقف تنافسي معين، وهي نموذج (Pattern) لتدفق النشاطات بالإضافة إلى أنها موقف (Position) من البيئة وهي أخيراً تصور مستقبلي (Perspective).

وهي محكومة بمجموعة من المبادئ منها التوجه نحو السوق، والتميز والاختلاف، المرونة الكفاءة، الجدولة، تشخيص مواقع القوة، التركيز على الموارد، والفهم Harmonization .

ب- مدخل رسم الاستراتيجية:

هناك مداخل في رسم الاستراتيجية منها مدخل Chaffec (الاستراتيجية الخطية والتكيفية والتفسيرية) ونموذج Miless (الاستراتيجية الموجهة سلوكياً)، ومدخل Minitzberg الذي حدد ثلاثة اتجاهات هي:

-المدخل التدبيري Enterptmental approach:

يؤكد هذا المدخل على أن الأفضلية هي الاستئثار بالفرص البيئية المتاحة ثم بعد ذلك تتم معالجة المشاكل التنظيمية الناشئة عن هذه الفرص، إن رسم الاستراتيجية وفق هذا المدخل يتم من خلال شخصاً واحد وقد تكون الدولة أو النظام السياسي للمنظمات العامة التي تطبق التوجيهات السياسية والاقتصادية، وقد يكون القرار هنا كبيراً أو جزئياً، فقد تطلب الدولة من المنظمة الدخول في إنتاج أو تقديم خدمات جديدة أو دخول أسواق جديدة ويتركز هدفها على النمو أكثر من الأهداف التنظيمية الأخرى.

-المدخل التكيفي: Adoptive approach:

يعتمد هذا المدخل على رد الفعل Reactive للمشكلات القائمة بعد حدوثها وليس قبل حدوثها، ولا يتم التركيز هنا على الفرص والتهديدات أو التحليل البيئي وقد لا تتم معالجة المشاكل بل يتم التكيف معها، وقد يكون هذا بسبب وجود أهدافاً محددة للمنظمة وهنا قد تحدث ظاهرة تقاطع القرارات ويغلب هنا على المنظمة القرارات القريبة الأمد السريعة غير المخططة، ولكنها تمثل استجابة سريعة للبيئة، وهناك مرونة وحرية في وحدة القرار ولا توجد استراتيجية واحدة بل استراتيجيات مجزأة.

-المدخل الاستباقي Proactive approach:

ويتم في هذا المدخل رسم الاستراتيجية وفقاً لتحليل معمق للبيئة وتقويمها وتبني مواقف تجاهها وتحويل هذه المواقف إلى استراتيجيات متعددة متكاملة وتحتوي على جانبي الفعل ورد الفعل ويسمى هذا المدخل كذلك بالمدخل التخطيطي، إذ يفترض أن هناك أهدافاً محددة ورؤى سياسية واضحة وتحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية.

ج- رسالة المنظمة

إذا كان الفرق الكبير بين الكائنات الحية وغير الحية فلسفياً هو أن الأولى تتمتع بأنشطة متأصلة فيها، بينما تكون في أنشطة الثانية تلقائية، فإن نشاطات المنظمة يفترض أن تكون متأصلة في رسالتها وليست مجرد أنشطة تلقائية، وأن النشاط المتأصل ذاتياً هو النشاط الذي يبعث تأثيراته من داخل الشيء الذي يكون النشاط.

إن الرسالة الجيدة هي التي تتضمن الإجابة على مجموعة الأسئلة الخاصة بمستقبل المنظمة وبرؤاها وهي تنطلق من الفلسفة التي تؤمن بها المنظمة، وقد تبرز رؤى فلسفية متنوعة وفقاً لكيفية إعداد الرسالة، وكلما ازدادت درجة تأصل نشاطات المنظمة في رسالتها كلما اقتربت وازدادت الصلة بينها وبين رسالتها وبينها وبين السوق، وكلما ارتفعت في سلم النمو مثلما يزداد الكائن الحي رقياً.

إن الرسالة هي مزيج فلسفي يربط الماضي بالحاضر وبالمستقبل بألوانه المختلفة تحمل ثقافة الأمة والمنظمة ونسيجها، ويختلف هذا المزيج من منظمة لأخرى وفقاً لمتغيرات عديدة لا مجال لطرحها هنا، فالرسالة إذن هي المنظور المستقبلي لنشاطات المنظمات ومرشدها الموجه لأغلب سلوكها التنظيمي.

عرفت الرسالة بأنها تلك الصفات المميزة التي تضعها المنظمة لنفسها لتميزها عن المنظمات الأخرى.

وعرفت كذلك بأنها الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة لأجله ومبرر وجودها واستمرارها وتعبر عن الرؤى العامة وتوظيفاً لأنشطتها ومنتجاتها ومصالحها وقيمها الأساسية.

وهكذا فإن الرسالة تعكس القدرات الحقيقية المتاحة للمنظمة حاضراً ومستقبلاً كما تعبر بصورة دقيقة عن عمل المنظمة، كذلك فإن الرسالة تعكس فلسفة المنظمة وخصائصها والعمل الذي تقوم به في المستقبل وفقاً للقيم الشخصية لأصحاب المصلحة في المنظمة (Johnson & Scholes، 96، 12) وقد تكون للمنظمة أكثر من رسالة خاصة إذا كانت كبيرة ولديها فروعاً كثيرة وإنتاجاً متنوعاً، وهنا ينبغي أن لا يكون هناك تعارضاً بين هذه الرسالات المختلفة وأن تشجع العمل الجماعي.

العوامل المؤثرة في تحديد مضمون الرسالة:

يتأثر مضمون الرسالة بجملة من العوامل الأساسية التي من أهمها:

1- العقل القيادي في المنظمة وما يمتلكه هذا العقل من ريادة ومعرفة في الفكر الاستراتيجي، فهذا العقل مطالب بأن يحول حلم المنظمة إلى رؤى والرؤى إلى

خطوات في درب مستقبلها، وأن هذه الرؤى والعقل والفكر تساهم بدرجة كبيرة في تحديد مفردات الرسالة.

2- الموارد التنظيمية لديها والتي تمكن تحويل تلك الرؤى إلى حقيقة، فوجود هذه الموارد أو عدم وجودها أو كلفتها تؤثر في تحديد مفردات الرسالة.

3- الفرص والتهديدات التي تطرحها البيئة الخارجية، ويعتمد هذا على القدرات التحليلية للعقل الاستراتيجي، فأثار هذه الفرص والتهديدات قد تكون غير محسوسة، أو من الصعب التنبؤ بها، وكلما كان هذا التنبؤ أكثر دقة كانت الرسالة أكثر صدقاً في التعبير عن مبرر وجود المنظمة.

4- استلهام المنظور المستقبلي في بيئة مضطربة، فمن خلال العقل القيادي في الفقرة الأولى والموارد المتوفرة في الفقرة الثانية ينتج تفاعل بين مفردات التنظيم ويتكون منظور مستقبلي للمنظمة يمتد من الحاضر إلى المستقبل ويمكن إخضاعه للتجربة والتحديد الدقيق بالإضافة إلى وجود أدوات تنظيمية لتحويلها إلى واقع ملموس.

5- وعلى أساس ذلك المزيج الوارد في النقاط السابقة نستطيع أن نحدد ملامح علاقة المنظمة ومسؤوليتها تجاه الأطراف الأخرى: المجتمع، العملاء، الموردون، المنافسين.

وفي ضوء تلك الملامح يتحدد سلوكها الإداري، وكلما كانت نقاط الاقتراب كثيرة بين الرسالة وبين سلوك المنظمة الفعلي كلما استطاعت أن تثبت صدقها في علاقتها وتتحسن بالتالي مكانتها في البيئة.

6- كما ينبغي أن لا تكون الرسالة ثابتة ثبوتاً مطلقاً، بل يفترض أن يحدث فيها تغييراً بين فترة وأخرى وأن هذا التغيير قد يرتبط بالقوى البيئية المحيطة، أو التغيير في نظام القيم التي تؤمن قيادتها الإدارية وتوجهاتها وثقافاتها ونوعية سلوكها الإداري في التعامل مع السوق والمنتوج والخدمة ومعايير النجاح ودرجة مشاركة العاملين في صناعة القرار.

تصب هذه العوامل في رسالة المنظمة وقبل صياغتها.. ولكن هذه المرونة والتغير ينبغي أن لا تكون مطلقة فليس بالضرورة أن كل تغير في القيادات الإدارية يتبعه تغيير في الرسالة، فقد تمتلك تلك القيادات نفس التوجهات السابقة، ولكن يمكن أن ينظر في الرسالة بصورة دورية وعلى فترة زمنية متباعدة ما أمكن.

سمات الرسالة الجيدة:

لابد للرسالة الجيدة أن تتميز بمجموعة من السمات منها:

1- أن تعكس درجة عالية من الانسجام بين ثقافتها التنظيمية وثقافة السوق المتواجدة فيه، والمجتمع المتمثلة له من جهة وبين طبيعة نشاطاتها الداخلية وتوجيهاتها من جهة أخرى.

2- إبراز جوانب التميز وخصائصها الفريدة التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.

3- سهولة ويسر تحول أفكارها إلى أهداف متنوعة مكانياً وزمانياً.

4- الشمول وإعطاء صورة مثلى وحقيقية عن المنظمة وتعكس جوانب القوة فيها.

5- تحديد دقيق للأولويات وتوجه حقيقي للاتجاه المقصود.

الأهداف:

إذا كانت رسالة المنظمة تحمل مثل هذا المضمون الفكري والفلسفي، فإنها لا يمكن أن تكون المنظمة ناجحة في صياغتها للرسالة وإنما نجاحها الحقيقي يتمثل في تحويل مفردات الرسالة ورؤاها وأفكارها إلى أهداف وغايات يمكن أن تصل إليها المنظمة. فالأهداف عبارة عن الغايات التي توجه العاملين أو هي الغايات التي تروم المنظمة الوصول إليها في فترات زمنية معينة إن إدارة الإستراتيجية تتطلب تفريغاً لمحتوياتها على صيغة أهدافٍ استراتيجية وتكتيكية إذ أن الأخيرة تقدم خدمة لإدارة الإستراتيجية وهي مؤشر لفاعليتها.

أ- مفهوم الأهداف

تعددت وجهات النظر فيما تمثله الأهداف يرى (Gorgiou) أنها تتكون نتيجة لحالة الصراع بين الأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالمنظمة ويلتقي هذا الرأي مع وجهة نظر (March) الذي يعتقد أنها تعبر عن حالة تفاعل بين أحلاف مختلفة أو تمثل حالة توازن وفقاً للتغيرات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها، أو أنها حل المشاكل وسلطة مركزة بيد الأشخاص المهمين، أو أنها تحدد لغلق الفجوات في حين يرى (Drucker) أنها حالة تفاعل جميع العاملين في المنظمة (Drucker،74، 10) ويرى برنارد أن الأهداف يتم تحديدها من الأسفل إلى الأعلى، في حين يراها سايمون أنها تمثل قيود تضعها الإدارة على زيادة الربح.

وأخيراً يرى Mintzberg أن الأهداف عبارة عن مبادرة تجري بين مجموعتين من التحالفات هما التحالفات الداخلية والتحالفات الخارجية وكذلك الذين يملكون السلطة في المنظمة وقد حدد Mintzberg أنواع السلطة التنظيمية التي تفرزها التفاعلات المختلفة بين هذه التحالفات وهي مجموعة السلطة المستمرة والنظام المغلق وسلوك الأمر والسلطة التبشيرية والسلطة المهنية.

ب- خصائص الأهداف

يمكن تحديد أهم خصائص الأهداف بالنقاط الآتية:

1- أنها تمثل صورة لمستقبل المنظمة بمختلف أقسامها.

2- أنها متعددة ومتنوعة.

3- تتغير الأهداف بمرور الوقت من خلال التأثيرات الخارجية والداخلية كالتكنولوجيا وغيرها.

4- بالإمكان تجزئة الأهداف فهناك الأهداف الرئيسة على مستوى المنظمة وهناك الأهداف الفرعية على مستوى الأقسام وهكذا.

5- وضوح الأهداف وهو يشير إلى المدى الذي تكون فيه هذه الأهداف قابلة للقياس.

6- أن تحتوي الأهداف على درجة معينة من الصعوبة، أن للصعوبة تأثيراً على الأداء الفعلي وتختلف المنظمات في تحديد درجة الصعوبة، فهناك المنظمات التي تتصف قياداتها الإدارية بطابع التحدي فتضع أهدافاً يحتاج تحقيقها إلى جهود كثيرة، وقد ثبتت الدراسات أن العاملين الذين يفضلون أهدافاً صعبة هم أكثر إنجازاً من الذين يقبلون الأهداف الروتينية.

ج- أنواع الأهداف:

وضعت معايير مختلفة لتصنيف الأهداف، منها معيار الزمني (أهداف بعيدة الأمد ومتوسطة وقصيرة) ومنها المعيار الهيكلي (تسويقية وإنتاجية ..) وقد صنفت الأهداف إلى (أهداف الربحية، خدمة الزبون).

وقد صنف Drucker الأهداف إلى الأنواع التالية:

- الأهداف التسويقية.

- الأهداف الاجتماعية.

- الإبداع.

- الإنتاجية المستهدفة.

- الأهداف المالية.

د- تغيير الأهداف:

إن الأهداف هي متغير مستجيب لعدد كبير من العوامل لذلك فيمكن أن تغير إذا كان هناك تغييراً في موارد المنظمة أو في التكنولوجيا المستخدمة أو التغيرات الفجائية في السوق أو في الفرص البديلة سلباً أو إيجاباً، كما قد تتغير الأهداف نتيجة عوامل تنظيمية داخلية مثل تغير القيادات الإدارية وكفاءتها والقوة الدافعة وغيرها، إن الأهداف الجدية هي التي تتسم بالربط الفعال مع الموارد المتاحة وارتفاع درجة مشاركة العاملين في تحديدها ووجود درجة عالية من التناسق والتكامل بين شبكة الأهداف التنظيمية. وأن تكون الأهداف واقعية ويمكن للعاملين تحقيقها بجهد مناسب ومعقول.

المبحث الثالث: تعريف استراتيجية HRM

لغرض وضع استراتيجية للمنظمة يفترض أن توضع استراتيجية مناسبة لإدارة الموارد البشرية باعتبارها إحدى الاستراتيجيات في المنظمة والتي يمكن تعريفها بالآتي:

«هي صياغة رسالة وأهداف إدارة الموارد البشرية ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف البعيدة المدى بمشاركة القيادات الإدارية للإدارات الأخرى في المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية دائمة، على أن تتماشى هذه الرسالة والأهداف مع استراتيجية المنظمة وفي ظل البيئة التي تعيشها».

من التعريف السابق لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتضح لنا أن تكوين استراتيجية لإدارة الموارد البشرية يقتضي أن تؤخذ بنظر الاعتبار الآتي:

1- رسالة المنظمة: الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة لها.

2- الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: الخطوات المحددة لتحقيق رسالة المنظمة.

3- التخطيط الاستراتيجي – البعيد المدى: لا تخضع تلك الاستراتيجية إلى التغيير أو التعديل بشكل سريع فهي بعيدة المدى لعدة سنوات في تعاملها مع المستقبل.

4- الميزة التنافسية الدائمة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تنافس المنظمات في الحصول على أفضل الموارد البشرية.

5- جميع الموارد البشرية في المنظمة: جميع العاملين في المنظمة وعلى مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا).

6- التكامل مع استراتيجيات الإدارات الأخرى في المنظمة: تتكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات الإدارات الأخرى في المنظمة (التسويق، الإنتاج والعمليات ، الحالية).

7- جزء من استراتيجية المنظمة: إحدى استراتيجيات المنظمة هي استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

8- تأثير البيئة: (SWOT) وهي القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئتين الداخلية والخارجية لأن نجاح المنظمة يعتمد على قدرة المديرين من استخدام طرق فاعلة للتعامل مع هذه المتغيرات.

المبحث الرابع: الأبعاد الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الأهداف)

هناك أكثر من بُعْد استراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأهمها ما يلي:

1-خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وانتماء للمنظمة.

2- قوة العمل لديهم معرفة علمية وخبرة في مجال الموارد البشرية.

3- قوة العمل رأس مال فكري واستراتيجي له عائد كبير.

4- تعمل قوة العمل وفق معايير كمية ونوعية محددة سلفاً.

5- تنمية قدرات قوة العمل بصورة مستمرة من خلال تدريبهم لمواجهة التغييرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

6- التركيز على جودة الأداء والإنتاج الشاملين لتحقيق الرضا لدى الزبون.

7- تهيئة ضمان اجتماعي وصحي جيد.

8- تهيئة فرص التقدم والترقي لقوة العمل.

9- ابتكار وتجديد مستمر لممارساتها تتماشى مع البيئة واستراتيجية المنظمة.

10- عمل قوة العمل عمل استراتيجي يسهم في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

11- رؤية جديدة معاصرة تتماشى مع اتجاهات التغيير المعاصرة.

12- التحديث للبرامج والسياسات في إدارة الموارد البشرية مستمر.

13- التعاون والتنسيق بين مدير إدارة الموارد البشرية وكافة المديرين في الإدارات الأخرى داخل المنظمة.

14- استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من استراتيجية المنظمة.

المبحث الخامس: مراحل تكوين استراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

1- دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة: عقيلي (2005) (1918) Charles،Belnger (1994) Richard (1998)

مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا في المنظمة (مجلس الإدارة) يشارك في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبالتالي يقوم بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المنظمة (Mission) لأن الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة وبقاءها لذلك إن تكوين استراتيجية لإدارة الموارد البشرية هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المنظمة وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يكون لديه قدرة وقابلية وعمق بمضمون رسالة المنظمة لأنها توضح الرؤيا المستقبلية لأية منظمة (عقيلي، 2005، 84).

2- دراسة وتحليل البيئة:

كما نعرف تؤثر على المنظمة بيئتان هما:

أ- البيئة الداخلية: وهذا يقتضي تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات تنفيذ استراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية.

ب- البيئة الخارجية: وهذا يقتضي أيضاً تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة من خلال القيام بدراسات ميدانية مستمرة تتضمن المراحل التالية:

1- متابعة ما يحدث في البيئة من تغيرات تؤثر في نشاط المنظمة ونشاطها.

2- جمع المعلومات بصورة مستمرة عن البيئة وتحليلها.

3- استخلاص النتائج.

4- وضع الاستراتيجية المناسبة (الأفضل).

وفي ضوء نتائج التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية ومعرفة إمكانات المنظمة من الموارد البشرية الحالية والمطلوبة وكما هو في الشكل (3) يمكن تقدير إمكانية وضع استراتيجية مستقبلية أفضل من الحالة أم لا لأنه إذا كان هناك فجوة استراتيجية Strategic Gap يجب العمل على تلافيها من خلال تهيئة المهارات البشرية المطلوبة لتغطيتها، وإذا لم توجد الفجوة وهو وجود مهارات بشرية ملائمة وقادرة حيث يمكن وضع الاستراتيجية الجديدة أو تطوير الاستراتيجية الحالية.

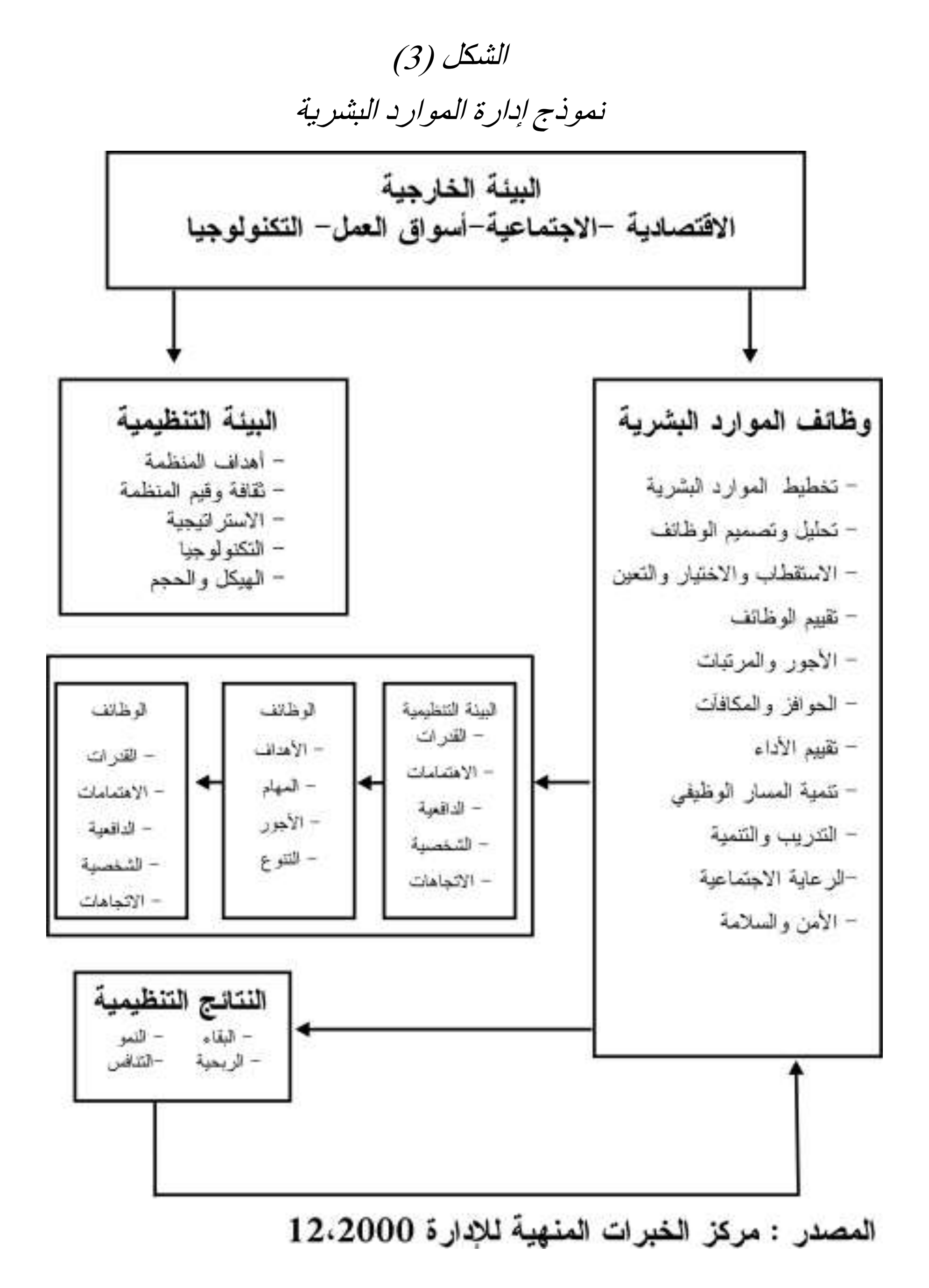
3- وضع استراتيجية جديدة أو تطوير الاستراتيجية الحالية:

استناداً إلى نتائج التحليل البيئي السابق يجري وضع استراتيجية جديدة لإدارة الموارد البشرية أو تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية الحالية بشكل يتوافق وينسجم مع استراتيجية المنظمة وأهدافها.

4- وضع استراتيجية جديدة أو تطوير الاستراتيجية الحالية لوظائف إدارة الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية برسم استراتيجيات وظائفها وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة من: لاحظ الشكل (4).

الشكل (3)

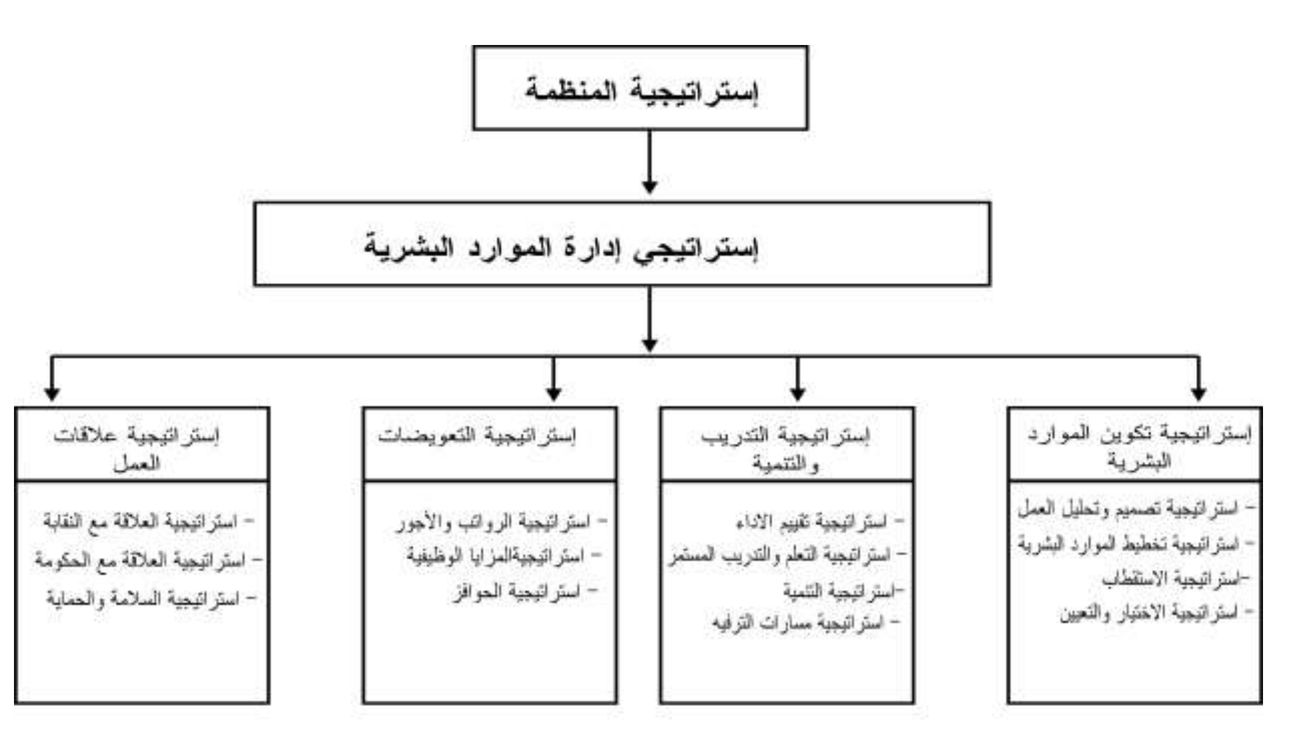
نموذج إدارة الموارد البشرية



المصدر : مركز الخبرات المنهية للإدارة 12،2000

شكل (4)

استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر : عقيلي ، 2005، 89

1- استراتيجية تصميم وتحليل العمل.

2- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية.

3- استراتيجية الاستقطاب.

4- استراتيجية الاختيار.

5- استراتيجية التعيين.

6- استراتيجية تقييم الأداء.

7- استراتيجبة التعليم والتدريب والتطوير.

8- استراتيجية المسار الوظيفي.

9- استراتيجية الرواتب والأجور.

10- استراتيجية السلامة المهنية.

11- استراتيجية الحوافز.

5- تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يجب أن تصاحب تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية المرونة وهي الاستجابة لإدخال تغيرات على الاستراتيجية في ضوء ما يستجد من أحداث داخل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.

لأن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب وضع سياسات وأنظمة وتصميم برامج ومصنع قواعد خاصة بإدارة الموارد البشرية أي ترجمة الاستراتيجية إلى الواقع العملي التنفيذي، أما أهم السياسات والأنظمة والبرامج في الواقع التنفيذي العملي هي:

1- سياسات: الاختيار، التعيين، الحوافز، علاقات العمل.

2- الأنظمة: تقويم الأداء، التأديبي الاتصالات.

3- البرامج: التعليم والتدريب والتنمية، المزايا الوظيفية، تخفيض ضغوط العمل السلامة والصحة.

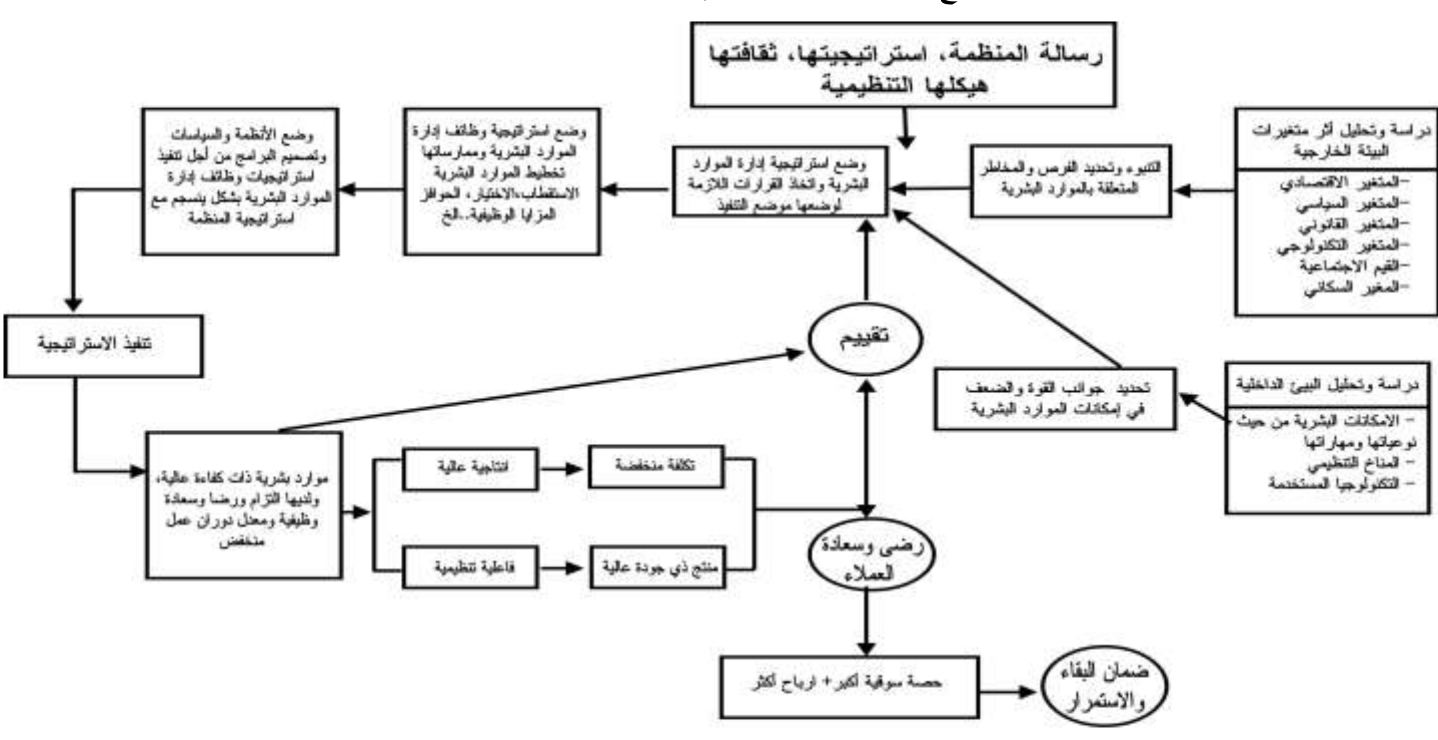
6- متابعة وتقييم استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

المعيار الأساسي الذي يقوم عملية متابعة وتقييم استراتيجية إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذيها هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي، ونظراً

للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي من جهة، وبين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف استراتيجية المنظمة الكلية من جهة ثانية، فنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها، على اعتبار أن الأداء التنظيمي هو المسؤول عن هذا التحقيق. من خلال خلق رضا وسعادة لدى الموارد البشرية في العمل، وتحقيق اندماجها في المنظمة، وولاءها والتزامها لها. (عقيلي، 2005، 94).

شكل (5)

نموذج تكوين استراتيجية لإدارة الموارد البشرية



المصدر : عقيلي ، 2005، 94

المصطلحات الأساسية في الفصل	
Expressions	**المصطلحات**
Strategy Management	الإدارة الاستراتيجية
Strategy Formulation	صياغة الاستراتيجية
Plan	خطة
Position	موقف
Ploy	مناورة
Efeciency	الكفاءة
Effectiveness	الفاعلية
Mission	رسالة
Objectives	الأهداف
Pattern	نموذج
Entreptmental Approach	المدخل التدبيري
Adoptive Approach	المدخل التكيفي
Proactive Approach	المدخل الاستباقي
Functional Strategies	الاستراتيجيات الوظيفية
Competitive Advantage	الميزة التنافسية
Capital	رأس المال
Traditional Role	الدور التقليدي
Strategic Role	الدور الاستراتيجي
Administrative Role	الدور الإداري

Operational Role	الدور الإجرائي
Total Value	القيمة الكلية
High Performance Organizations	المنظمات ذات الأداء المرتفع
Focus	التركيز
Timing	التوقيت
Activities	الأنشطة
Fit	ملائم
Strategic Audit	التدقيق الاستراتيجي
Performance Gap	فجوة الأداء
Organizational Culture	ثقافة المنظمة
Strategy Implementation	التنفيذ أو التطبيق الاستراتيجي
Environmental Scanning	الفحص البيئي
Strategy Formulation	صياغة الاستراتيجية
Evaluation & Control	التقييم والسيطرة
Corporate Strategy	استراتيجية التكامل
Growth Strategy	استراتيجية النمو
Efficiency	الكفاءة
Equity	العدالة
Internal	داخلية
External	خارجية
Strengths	القوة

Weaknesses	الضعف
Opportunities	الفرص
Threatens	تهديدات
Strategic Cholces	خيارات استراتيجية
Business Unts	وحدات الأعمال
Corporate Level	المستوى الشامل
Business Level	مستوى الأعمال
Functional Level	مستوى الوظائف
S. Implementation	تنفيذ الاستراتيجية
Leadership	القيادة
Organizational Structure	الهيكل التنظيمي
Support	مذعم
Mergering	الاندماج
Liquidation	التصفية
Diversification	التنويع
Stability	الاستقرار
Focusing	التركيز
Differentiation	التمييز
Retrenchment	الانكماش
Growth	النمو
Transformation	التحول
Pause	التوقف

Integration	التكامل

ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة

أسئلة متعددة الإجابات في الفصل

س1: الهدف الأساسي لاستخدام استراتيجية لإدارة موارد بشرية هو:

أ- بناء سياسات للوصول إلى أهداف المنظمة.

ب- وضع إجراءات في كيفية الوصول للأهداف.

ج- بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

د- كل ما ذكر أعلاه.

س2: لوضع استراتيجية للمنظمة يفترض وضع:

أ- استراتيجية لإدارة التسويق.

ب- استراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

ج- استراتيجية لإدارة الإنتاج والعمليات.

د- كل ما ذكر أعلاه.

س3: من أهم متغيرات تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية

أ- رسالة وأهداف بعيدة المدى.

ب- مشاركة القيادات الإدارية للإدارات الأخرى.

ج- تحقيق ميزة تنافسية دائمة.

د- كل ما ذكر أعلاه.

س4: استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي:

أ- جزء من استراتيجية المنظمة.

ب- استراتيجية المنظمة.

ج- ليس جزء أو استراتيجية المنظمة.

د- جزء واستراتيجية المنظمة في آن واحد.

س5: من أهم أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية

أ- خلق قوة عمل فعالة.

ب- رؤية جديدة معاصرة.

ج- تهيئة ضمان اجتماعي وصحي جيد.

د- كل ما ذكر أعلاه.

س6: المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية هو أن مدير إدارة الموارد البشرية

أ- أحد أعضاء الإدارة العليا (مجلس الإدارة).

ب- أحد أعضاء الإدارة الوسطى.

ج- أحد أعضاء الإدارة الدنيا.

د- كل ما ذكر أعلاه.

س7: تحليل البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية تعني تحديد

أ- الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.

ب- القوة والضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية للمنظمة.

ج- الإمكانات والقدرات للقوى العاملة في المنظمة.

د- كل ما ذكر أعلاه.

س8: أفضل استراتيجية مستقبلية لإدارة الموارد البشرية هو:

أ- وجود فجوة استراتيجية.

ب- عدم وجود فجوة استراتيجية.

ج- الفجوة أو عدمه لا يؤثر على وضع الاستراتيجية.

د- وجو الفجوة الاستراتيجية ضرورة لوضع الاستراتيجية.

س9: عدم وجود مهارات بشرية ملائمة وقادرة في المنظمة يعني:

أ- وجود فجوة استراتيجية.

ب- عدم وجود فجوة استراتيجية.

ج- وجودها تارة وعدم وجودها تارة أخرى.

د- ليس كل ما ذكر أعلاه.

س10: المعيار الأساسي الذي يقوم عليه متابعة وتقييم استراتيجية إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى إسهامها في تحقيق:

أ- استقطاب واختيار وتعيين مناسب.

ب- تدريب وتنمية للعاملين بصورة مستمرة.

ج- فاعلية الأداء التنظيمي.

د- كل ما ذكر أعلاه.

أسئلة الفصل للمناقشة

س1: ما هو الهدف الأساسي لاستخدام استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة؟

س2: عند وضع تعريف أو تكوين استراتيجية لإدارة الموارد البشرية هناك الكثير من المتغيرات التي يجب أن نأخذها بنظر الاعتبار، ما هي هذه المتغيرات؟

س3: هناك كلمة إنكليزية (SWOT) ماذا يعني كل حرف فيها، وهل هي ضرورية أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند تكوين الاستراتيجية ولماذا؟

س4: لتكوين استراتيجية لإدارة الموارد البشرية من الضرورة أن تكون جزءاً من استراتيجية المنظمة، لماذا، وما هي مراحل تكوين استراتيجية لإدارة المورد البشرية.

س5: عند صياغة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية أو تطوير استراتيجيتها الحالية من الضرورة قيام إدارة الموارد البشرية برسم استراتيجيات وظائفها وممارساتها المستقبلية، ما هي أهم هذه الاستراتيجيات الوظيفية.

مصادر الفصل

المصادر العربية:

1- أحمد عبد الحكم، إدارة الموارد البشرية إلى أين، دون دار نشر، عمان، 2003.

2- درة، عبد الهادي إبراهيم، الصاغ، زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين فتحي نظمي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2008.

3- عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.

4- عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2005.

5- السالم، مؤيد سعيد، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الكتب الحديث، عمان، 2006.

6- العزاوي، نجم، وآخرون، مبادئ الإدارة العامة منظر استراتيجي شامل، الطبعة الأولى بغداد – مكتب الجزيرة، 2005.

7- الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2005.

8- مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبك، مجلة المركز، القاهرة، 2000.

المصادر الأجنبية:

William B. and Davis Keith "Personnel ،1-Wethev
Tokyo: McGraw-Hill ،Management and Human Resources
International Book Company. 1982.

، Man power Planning and Job Satisfaction، R،2-Wild
1973.، Spring،Management Decision

الفصل الرابع

تحليل كلفة رأس المال البشري واستثماره

من المتوقع بعد قراءة هذا الفصل والإطلاع على مضامينه الفكرية وتحليلاته النظرية والإجرائية أن تكون قادراً على أن:

تشخص القواعد المعرفية.

تميز بين رووس الأموال المعرفية.

تحدد مفهوم رأس المال البشري.

تُلم بخصائص رأس المال البشري.

تعرف طرائق الإفصاح عن رأس المال البشري.

تحدد رأس المال البشري وفقراته المحاسبية.

تدرك الإطار المفاهيمي لتصنيف رأس المال البشري.

تمهيد:

اهتمت البحوث، منذ سنوات عدة قليلة، برأس المال البشري (Human Capital)، وعدته الثروة الحقيقية لمنظمات القرن الحادي والعشرين (العنزي، 2001). ففي بداية الخمسينات من القرن الماضي، اعتمد نجاح الشركات الصناعية على الفكر الإنساني وقدرات الأنظمة الإنتاجية، وبشكل أكثر من استنادها للموارد المالية. وفي الوقت الحاضر، ونحن على أعتاب الألفية الثالثة الميلادية، أصبحت القدرة على إدارة ذكاء أو فكر الإنسان (Human Intellect)، وبسرعة مذهلة كمهارة تنفيذية حاسمة. وبناءً على ذلك ظهرت الحاجة الماسة لرأس المال البشري، والابتكار (Creativity)، والإبداع (Innovation) والمعرفة (Knowledge)، والتعلم التنظيمي (Organizational Learning)، وذاكرة المنظمة (Organization Memory). ولقد أخذت تظهر للوجود الكثير من المجلات الأمريكية المتخصصة، والتي بدأت تكتب عن الموضوعات السابقة بلغة إدارية ومحاسبية واقتصادية ومالية كدعوة منها للتصدي لها بعناية، والخوض في حيثياتها بعمق، بغرض تحقيق تكامل نظري ومحاولة لبناء وتأسيس حقول علمية متخصصة. ومن بين تلك المجلات، ندرج في أدناه البعض منها على سبيل الذكر لا الحصر:

Personnel Journal

Research in Personnel and Human Resources Management

Supervisory Management

Human Resources Management Review

Human Resources Management International Digest

Strategic Direction

Journal of Knowledge Management

Measuring Business Excellence

Hand Book of Business Strategy

Human Relations Journal

Harvard Business Review

Journal of Personality Assessment

California Management Review

Strategic Management Journal

American Economic Review

Journal of Abnormal and Social Psychology

Academy of Management Journal

Journal of Intellectual Capital

والمجلة الأخيرة التي عنيت برأس المال الفكري، والصادرة في الولايات المتحدة الأمريكية، في عددها الأول لعام (2004) أثارت موضوعات متنوعة في طروحاتها الفكرية حول إدارة الموارد البشرية كموجود إستراتيجي. ومن بين ما لفت انتباهنا لدى قراءتنا إياها بحثاً متميزاً حمل عنوان هام ومعاصر أسمه «دور كلفة رأس المال البشري في المحاسبة» (The Role of Human Capital in Accounting) للباحثين (Hai Ming Chen & Ku Jun Lin). وبعد المراجعة المتأنية والدقيقة لحيثيات هذه الفصل ذات الطابع المفاهيمي الفكري، وجدناها تتمتع بأصالة الطرح النظري والتحليلات الفلسفية لمزج آراء ووجهات النظر لمتخصصي الإدارة والمحاسبة، وفي إطار التركيز على نفقات رأس المال البشري ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال

Expenditure for Human Capital، and it's Role in achieve Competitive Advantage to Business Organization.

وتأسيساً على ذلك، سيتم إجراء مناقشات ومطارحات فكرية للآراء المطروحة في ذلك الفصل، وتقييمها بعد تحقيق إضافات هنا وهناك لأغراض الإغناء والتطوير، وإطلاع القارئ المبتدئ والمهني عن هكذا موضوع متقدم في الدراسات الإدارية المتقدمة. ومن يتطلع للفصل الحالي بدقة، ويدخل بعمق معرفي في تفاصيله، يجده معقد بتشابك آرائها. كما أن تعامل الباحثان مع موضوع الكشف عن رأس المال البشري والإفصاح عنه في النظم المحاسبية الحالية، جاء حذراً ودقيقاً، انطلاقاً من كون خلق القناعات للمديرين، من أن منظماتهم، تستمد مزاياها التنافسية من رأس المال البشري، كحقيقة ليس بالأمر الهين. ولعل ما يفيد ذكره هنا، أن جميع متخذي القرارات تقريباً، يعلمون أنه في ظل المبادئ المحاسبية المرعية، تعد جميع النفقات المتعلقة بالموارد البشرية مصروفات (Expenses)

يتم استقطاعها من الإيرادات (Revenues)، وبالتالي فلا يمكن عدّها استثمارات (Investments).ولذلك فإن مثل هذا الوضع، بحقيقته قد خلق عبئاً تنظيمياً، من حيث إصدار أحكام غير صحيحة بحق الكثير من القضايا الإدارية، التي تؤثر سلباً في قياس فاعلية المنظمة. وفي هذا الإطار سيسعى هذه الفصل إلى طريقة بديلة لحساب فقرات رأس المال البشري، وقياسه وعرضه في الكشوفات المالية (Financial Statements). ولتقييمنا وتعقيباتنا ستكون لها الدور المميز في طرح أنواع استثمارات رأس المال البشري طبقاً لمراحل تطور كلفة الموارد البشرية، بعد فصل المصروفات المتعلقة به، عند عرضها في الكشوفات المالية.

الأساسيات الفكرية للقواعد المعرفية:

تعد المعرفة (Knowledge) في ظل التوجهات الفكرية المعاصرة، على أنها المادة الفعالة لتوليد الثروة الصافية لمنظمة الأعمال (العنزي، 2001). وفي إطار ذلك، طرح (Stewart، 1999) سؤالاً مفاده، ما الذي يسيطر على مكنون الفكر الحقيقي للمورد البشري، وأجاب بالقول طبعاً أنه يكتمل بالجسد أو الجزء المركزي للمعرفة (Body of Knowledge) الذي يفترض وجوده في المنظمة، وتكون له قواعد صقل وضبط وتهذيب وتحديث باستمرار. وإذا ما تحقق ذلك، يمكن بالفعل أن يساهم رأس المال الفكري في تحقيق القيمة المضافة (Value-Added) للمنتجات التي تقدمها. وفي إطار ذلك نؤكد بصدد رأس المال البشري الذي يمكن عدّه من

وجهة نظرنا مورداً معرفياً، إذا ما تحققت في العاملين القواعد المعرفية الخمسة الآتية:(العنزي، 2001)

1- معرفة ماذا (Know-What): وهي معرفة إدراكية أو مفاهيمية (Cognitive Knowledge)، تتجلى بالبراعة العالية حول مبادئ تهذيب سلوك العاملين والسيطرة عليه في إطار ما يحققونه من تحسين مهارات وزيادة معارف من خلال البرامج التدريبية المنظمة لهم والموجهة لتطويرهم، فضلاً عن الحصول على شهادات علمية متخصصة والتثقيف المستمر في إطار مواجهة المشكلات العامة والخاصة التي تواجههم في حياتهم العملية والحياتية الأخرى.

2- معرفة كيف (Know-How): وهي مهارات تخصصية متقدمة(Advanced Specialised skills)، يمكن أن تتحقق من عملية تحويل تعلم النظريات والنماذج والمفاهيم والمداخل المطروحة في البحوث والدراسات إلى واقع تطبيقي فعلي ملموس يفيد في إضافة أفضل قيمة مقبولة في خلق المهارات المهنية للعاملين.

3- معرفة لماذا (Know-Why): وهي اتجاهات معمقة حول فهم الأنظمة (Understanding Systems) ذات الصلة بعمل المنظمة وأجزائها، بحيث يتم التعمق في نسيج العلاقات السببية بين الأشياء والمشكلات والمواقف، والتي يمكن أن تتحقق من خلال التطوير المنهجي المنظم لوظائف العاملين وعمليات الإدارة والتنظيم، وصقل مهاراتهم بحيث يساعدهم في التحرك بشكل أبعد نحو المهمات التي تفيد في معالجة المشكلات المعقدة التي تواجه المنظمة ذاتها، وأفرادها، وجماعاتها وفرقها، وكذلك التعامل مع حالات اللاتأكد البيئي بدقة متناهية.

4- الرعاية لماذا (Care Why): وهي معارف مرتبة تتوجه نحو تحريك إبداع العاملين ذاتياً (Self Motivated Creativity)، بحيث تتناول المعرفة حول حالات الاستعداد والتحفيز والتمكين بغرض التكيف مع النجاح والتفوق المنظمي.

5- معرفة التآلف (Know-Belonging) [(*)]: وتعني تلك القابليات المتطورة لمديري المنظمات التي يتمتعون بها في خلق الصفات الضرورية لتحقيق اندماج الأفراد في فرق مبدعة وجماعات متماسكة وشبكات عمل تهدف الوصول إلى بناء رأس المال الاجتماعي (Social Capital). وقد يعني في كثير من الأحوال، أن المنظمة قد تخسر الكثير من الأموال بسبب سوء الاستفادة من رأس المال البشري، الناجم عن تدني معنويات العاملين فيها، نتيجة لسوء العلاقات الاجتماعية وضعف تحقيق التوافق بين الخبرات والمهارات المجتمعة وتحويلها إلى ممارسات تنفيذية فاعلة تصب في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

ولعل من نافلة القول، أن نشير إلى أن مثل هذا التطور في حقل إدارة الموارد البشرية، قد جعل الحالة مرتبكة عند استعمال الطرق المحاسبية التقليدية في قياس أداء المنظمات، وبالأخص عند الإفصاح عن رأس المال البشري (في إطار ما طرح آنفاً) الذي أصبح إلى جانب المعرفة يشكل على حسب قول (Ulrich، 1998) القيمة الاقتصادية المضافة، لا بل حتى ميزة إستراتيجية تنافسية لها. فعلى سبيل المثال، أنه على مدى الخمس سنوات القليلة الماضية حقق قطاع أشباه الموصلات الكهربائية والحرارية، المرتبة الأولى بمعدل عائد على حق الملكية مقداره (45%)، وتلاه قطاع البرمجيات والمعلومات، إذ نال المرتبة الثانية بمعدل (39.8%)، ثم جاء القطاع المالي بالمرتبة الثالثة ليسجل معدلاً قدره (36.3%). ولقد ظهر للمختصين أن جميع القطاعات الثلاثة قد اشتركت بسمة مميزة، تمثلت

(*) بحث منشور عام 2001 والمشار له بقائمة المصادر أفاد بالكلام عن أربع قواعد معرفية، وهي التي جاءت بالأرقام 1، 2، 3، 4 في حين القاعدة (5) هي إضافة جديدة لمكونات المقدرات الأساسية لرأس المال الفكري.

بتوفيرها منتجات وخدمات طورت بفعل ذكاء الفرد العامل (Human Intelligence)، وليس بفعل المكائن والمعدات المستعملة في إنتاجها. وبعبارة أخرى، يمكن القول، أن القيمة المضافة التي تتحقق من رأس المال البشري، تفوق بقوتها، على ما يتحقق عن طريق الموجودات الملموسة (Tangible Assets) مثل المكائن والأجهزة والمعدات والتسهيلات الإنتاجية الأخرى.

وحقاً من يدخل في عمق المجلات سابقة الذكر، يجد كثرة البحوث والدراسات النوعية التي تناولت رأس المال البشري، والمساهمات الدقيقة لآراء المختصين والمفكرين أمثال:

(Quinn، 1997; Anderson & Finkelstein. 1996; Sveiby، 1998; Edvinsson & Malone، 1998; Miller، 1997; Kelley، 1999; Ulrich، 1999; Hansen، 1999; Drucker، 1998; Broker، 2000; Stewart، 2000; Dzinkowski، 1999; Brennan & Connil، 2001; Koening، 2000; Bonits، 2000; Petty & Guthrie، 2003)، Christopher، 2002; Muintra، 2001; Rose & Rose

والتي ينبغي الغوص في طروحاتهم، وأخذها على محمل الجد والاهتمام، وخصوصاً ذلك الذي يتعلق بتوكيداتهم على أثر الموجودات غير الملموسة (Intangible Assets) مثل رأس المال البشري أو العقول البشرية (Human Brains) والذكاء الشعوري (Emotional Intelligence)، ورأس المال الفكري (Intellectual Capital) في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمات، وذلك من خلال ما يمتلكه العاملون من (KSA) وهي المعارف (Knowledges)، والمهارات (Skills)، والقابليات (Abilities)، على حد قول (Youndt et al، 1996). وفي هذا الشأن أكد (Stewart، 1999) أن العناصر البارزة التي تساهم هنا في تحقيق كل ذلك، هي:

رأس المال الهيكلي (Structural Capital)، ويتكون من أنظمة فرعية تشمل:

براءات الاختراع والابتكار والاكتشاف، وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء مبادرته باختراع شيء ما.

حقوق النشر والتأليف، وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء تأليفه ونشره فكرة ما أو بحث أو كتاب.

العلامة التجارية، وتمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها الموضوعة على منتجاتها أو خدماتها.

قاعدة البيانات وأنظمة المعلومات والتي تعد كمجموعة مكونات مترابطة (برامجيات، حواسيب، أنظمة، تقنيات) تتفاعل فيما بينها للحصول على مخرجات مهمة تخدم صالح المنظمة وارتباطها بزبائنها.

رأس المال الزبائني أو العلاقاتي (Customer or Relation Capital)، ويتكون بعدد من الأجزاء التي تتعلق برضا الزبون (بتلبية حاجاته ورغباته)، وولائه (بتمسكه واعتزازه بالتعامل مع المنظمة)، والاحتفاظ به (باستمرارية التعامل مع المنظمة وقدرتها على استبقائه لديها)، وتمكينه (بالاهتمام بآرائه ومقترحاته والأخذ بها عند التخطيط للمنتجات الجديدة والقائمة، وحذف بعضها لانخفاض حصتها السوقية)، وإشراكه في أعمال المنظمة وصفقاتها التجارية وتبادل المعلومات والأفكار معه.

رأس المال البشري (Human Capital)، ويتمثل بجميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية والتفوقية. وتشتمل هذه على معارف العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية، ومهاراتهم التقانية والفنية، فضلاً عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل.

من يتمعن النظر في العناصر الثلاثة أعلاه، يجد التركيز على كون البشر (Human) هو المميز الذي منحه الله جلت قدرته العقل والتفكير والجوهر لكل أنواع رؤوس الأموال هذه. وعلى أي حال، أن البحوث المحاسبية التي تناولت تعريف رأس المال البشري، وأنواعه، وتصنيفاته، ما تزال محدودة للغاية، حتى في تلك الدول الصناعية المتقدمة التي رعته وكتبت عنه الكثير، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، أنه من الصعوبة بمكان الحصول على بيانات إحصائية تتناول نوع رأس المال البشري المراد قياسه في النظام المحاسبي وحسابه بدقة، وخصوصاً إذا ما علمنا أن المواقف الإدارية والتنظيمية القائمة، تعكس وجود حاجة ملحة للمديرين في تحديد مثل تلك البيانات المهمة وتطبيقها بالشكل الذي يتلاءم مع أهميته، كونه أداة قيمة لوجود المنظمات وبقائها في الأسواق التنافسية، ومفتاح الإدارة الإستراتيجية المحدد للتنمية المستدامة (Sustainable Development).

ويمكننا إجراء محاولة لتصنيف رأس المال البشري لمنظمة ما، بحيث نقسمه إلى أربع فئات بحسب مستوى أدائه. فالمربع الأول من الشكل (1 - 4) يمثل الفئة المتميزة (Excellence Category). وتتمثل هذه بالعاملين من صنف النجوم اللامعة والعقول المدبرة التي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة من قبل المنظمة،

ويفترض أن تكون نسبتهم حوالي (75%) من إجمالي العاملين فيها. والفئة الثانية التي يمثلها المربع الثاني، فهم العاملون المتعلمون الجدد، الذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرات بفعل تعيينهم لأول مرة، أو نقلهم أو ترقيتهم إلى وظائف أخرى، ويفضل أن تكون نسبتهم حوالي (2.5%) ويراعى السرعة في عملية التحويل للمعارف وعدم ضياع الوقت، بحكم حسابه ككلف ضائعة. وأما المربع الثالث، فيشكل العاملون الطبيعيون في أدائهم وسلوكياتهم وصلادة مواقفهم مع منظمتهم، بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم، بل يمكن نقلهم إلى فئة المربع الأول، إذا ما أرادت ذلك، وسعت إليه بموجب وضع برامج منظمة، وينبغي أن تكون نسبتهم بحدود (20%). وبخصوص الفئة الرابعة التي تقع في المربع الرابع، فهي تمثل مجموعة العاملين صعبي المراس (Difficult Employees)، والتي يفترض بالمنظمات أن تستبدلهم بسرعة لأنهم يمثلون حجر عثرة أمام تطويرها إضافة إلى كلفهم العالية والخسارات المتوقعة من جراء أدائهم المتدني ومشكلاتهم الخطيرة على العاملين الآخرين، وتسكين حركة تلك المنظمات في التعامل مع المنظمات المنافسة بحرص واقعي، وهنا يفترض أن لا تزيد نسبتهم عن (2.5%) حتماً.

شكل (1 -4): فئات رأس المال البشري في المنظمات بحسب تصنيفنا

1- النجوم والعقول ***Stars & Brains*** (75%) وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات (KSA) المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة، فضلاً عن حركتهم الدائمة وفعلهم النشيط في الوصول إلى الأداء المتميز للغاية.	2- المتعلمون الجدد ***New Learners*** (2.5%) وهم فئة العاملون الجدد الداخلين للمنظمة والمنقولين والمترقين إلى وظائف جديدة أخرى، والذين عادة ما لم يصل أدائهم للمستوى المرغوب لها، بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها.
3- العاملون الطبيعيون ***Normal Employees*** (20%) وهم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلادة انتمائهم للمنظمة، والذين لا يمكن الاستغناء عنهم، بل يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة خدمة لصالح إضافة القيمة الاقتصادية لها.	4- العاملون صعبي المراس ***Difficult Employees*** (2.5%) وهم فئة العاملون صعبي المراس والتعامل كونهم أصحاب مشاكل (Trouble Makers) في العمل، والتأثير السلبي في الإنتاجية. ويفضل أن تعد المنظمة تلك البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع كلفهم المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري.

إلى خارج المنظمة

واستناداً لما سبق ذكره، سيصب الفصل هذا غايته في عرض وتقديم مطارحات فكرية (Mind Discourses)، ومناقشات تحليلية (Analytical Discussions) حول رأس المال البشري. فما يذكر هنا أنه في ظل المبدأ

المحاسبي العام الحالي (General Accepted Accounting Principle)، والذي يطلق عليه اختصاراً (GAAP)، يلاحظ افتقار الكشوفات المالية إلى التسجيل والقياس الصحيحين لرأس المال البشري، والكشف الدقيق عن الفقرات الناشئة حديثاً من جراء استخدامات لحقول علمية جديدة، ارتبطت بالإدارة والمحاسبة مثل إدارة المعرفة الشاملة، قيمة المعرفة من الناحية الاقتصادية والمحاسبية، الذاكرة التنظيمية، والأنماط المعرفية لمحافظ رأس المال الفكري، ...الخ. فعلى سبيل المثال، يؤكد (Wintermntel & Martimore، 1997) أن أصحاب المدخل المحافظ (Conservation Approach)، وهم بطبيعتهم مقاومون للتغيير، إذ أنه عندما يتعلق الكشف بقضايا غير مؤكدة (Uncertainty Issues) أو ذات مخاطرة، لابد أن يؤخذ بالحسبان الحيطة والحذر عند إجراء القياسات وإعداد الكشوفات المحاسبية، بحيث ينبغي بالمعنيين عدم تبنيهم واستعمالهم لطرق وأساليب تبالغ كثيراً في حساب الموجودات وصافي الدخل.

وفي هذا الشأن، نود التذكير أنه بالضبط ما يتراوح بين ($\frac{1}{6}$) إلى ($\frac{1}{3}$) القيمة السوقية للشركات بالولايات المتحدة الأمريكية، هي المفسرة والموضحة تقريباً في (GAAP) الخاص بها، وعلى وفق توكيدات (Westland، 2002) لذلك ومثل هذا الأمر، بطبيعة الحال، يجعل من الشك والريبة بمكان أن تتخذ القرارات المحاسبية بالرجوع إلى الكشوفات المالية، التي لم تراعِ عرض رأس المال البشري فيها والإفصاح عنه بكل قيمته الحقيقية.

تعرض الكشوفات المالية، في ظل النظام المحاسبي الحالي، الموجودات كأدوات (Tools) أو وسائل مهمة للشركات لتوصيل البيانات الضرورية المتعلقة بها إلى أصحاب المصالح (Stakeholders) من أرباب عمل، ومجهزين، وممولين، ومساهمين، وعاملين، وحكومة، ونقابات وزبائن،...الخ. وفي الميزانية العمومية (Balance Sheet) يتم التعامل مع المكائن والأجهزة من الناحية المحاسبية كموجودات يستند في حسابها إلى كلف شرائها، ويتم استقطاع بعض المصروفات من قيمتها لأغراض الاندثار بحسب كل سنة عمل فعلية، بعد مراعاة الطريقة المستعملة في ذلك إن كانت ثابتة أو متغيرة. ولعل على سبيل المثال أيضاً، إن استثمارات رأس المال البشري في مجال التدريب والتعليم، من جهة أخرى، تعامل جميعها في تلك الميزانية كمصروفات، وهذا بالطبع، ينافي آراء المختصين بإدارة المعرفة الذين وفروا معلومات جديرة بالثقة تؤكد على أن الاستثمارات التي تدار بشكل سليم (A well-Managed Investments) في مجال تدريب العاملين وتعليمهم، والاستفادة من منافعها ومخرجاتها، ترتبط

ارتباطاً وثيقاً بأداء المنظمات وإنتاجيتها، وفي هذا الخصوص، أكدت نتائج الدراسة التي أجراها Bassi & McMurre)، (1998 ، بشكل قاطع، أن مخرجات استثمارات التدريب، تنعكس طردياً، وبوضوح في الأداء المالي للمنظمات، وأكثر من ذلك، أكد Arther)، (1994 و(العنزي وعبيد، 2002) أن رأس المال البشري، يرتبط بشكل معنوي بأداء المنظمة وأرباحها. واستناداً لكل ذلك، إن رأس المال البشري، يعد عاملاً هاماً لمدخلات المنظمات الحديثة (المعرفية خاصة) ومخرجاتها، ويتميز بخاصية لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال الأخرى، وهو أن منحنى إنتاجيته يتصاعد، بنفس اتجاه منحنى قابلياته ومعارفه ومهاراته، وأن عمره المعنوي والاعتباري يتجدد مع تغيرات العصر ومستجداته البيئية، وإنه لن تندثر إلا بتوقف عمره الزمني. وهذا يعني عدم خضوعه لقانون المنفعة المتناقصة. وهذا الشيء يعني أنه في الأقل، سيكون لرأس المال البشري ذات الأهمية، التي نالتها الآلات والمكائن الداخلة في العملية الإنتاجية للمجتمع الصناعي في القرن الماضي. وعليه، إن الكشوفات المالية التي تعمل في النظام المحاسبي الحالي، تعد غير كافية للكشف عن محتوى معلومات المنظمات ومضامينها التفصيلية الملموسة وغير الملموسة Beverly)، (1992 .

إن غرض الكشوفات المالية، عادة ما يتمحور في توفير تلك المعلومات الضرورية للمستثمرين والدائنين والمساهمين ذات الصلة بالتدفقات المالية للمنظمات في المستقبل، فضلاً عن المعلومات المتعلقة بمواردها والتزاماتها تجاه المساهمين، وحركة تلك الموارد واستحقاقاتها المطلوبة في الأمدين القصير والبعيد. ومما يجدر الإشارة إليه هنا، إلى أن الواقع يشير إلى أن الكشوفات المالية التي تتحقق طبقاً لـ (GAAP) لا تفي بالغرض أعلاه إطلاقاً، بسبب عدم إفصاحها عن استثمارات المنظمات في رأس المال البشري بشكل صحيح، والموجودات المعرفية المتحققة عنها. إذن، فمثل تلك الكشوفات المالية، ذات العرض غير الملائم لرأس المال البشري، والكشف عنه صراحة، عادة ما تكون مضللة لإدارة المنظمات، التي تسعى جاهدة لاتخاذ قرارات صائبة، تستند على المعلومات الدقيقة التي يتيحها. فمثلاً، إن القرار غير صحيح بوقف العمل لمدة معينة، قد يعيق عمل المنظمات ويعرقل أدائها وإنتاجيتها في الوصول إلى الكفاءة المبتغاة. وعليه، من وجهة نظرنا، إن جوهر سوء الإدارة (Mismanagement) يتمحور هنا، في أسلوب التعامل أصلاً مع رأس المال البشري كمصروف أو نفقة عوضاً عن عدّه مورداً في المحاسبة التقليدية Harmanson et al)، (1992 ، ومثل هذا الوضع، يكون من الضروري جداً، أن تجرى مناقشات معمقة لقضية عرض أو الإفصاح

عن رأس المال البشري في الكشوفات المالية، في ضوء وبناء وتطوير عرف محاسبي جديد متطور يتعامل بجدية مع الموضوع المعاصر هذا.

يعد تصنيف نفقات رأس المال البشري في الكشوفات المالية، حالة في غاية التعقيد نسبياً، وعادة ما يرتبط هذا التعقيد بحالة اللاتأكد المتعلقة بالمنافع الاقتصادية المستقبلية المتحققة من الاستثمارات فيه. ومع ذلك، إن أي تقييم لفقرات الصفقات أو المعاملات التجارية للمنظمة، واستناداً إلى الأساليب المحاسبية، ينبغي بالضبط، أن يتناول جهوداً مكثفة لصياغة قواعد وإجراءات تقييمية جديدة انسجاماً مع الاقتصاد المعرفي. وهنا، يكون من غير المعقول تماماً، وعلى نحو شامل إغفال استثمارات رأس المال البشري، انطلاقاً من مبررات عدم التأكد من العوائد المستقبلية المتحققة منه واعتبارها كمصروفات فقط.

إذن، التساؤل الذي يطرح نفسه عنوة هنا، هو أنه إذا كان النظام المحاسبي الحالي لا يصنف نفقات رأس المال البشري إلى استثمارات ومصروفات، فكيف يمكن اختبار اللاتأكد من العوائد المستقبلية لتلك الاستثمارات المتحققة منه. واستناداً لذلك، فإن هذا الفصل كما نوه عنه Chen & Lin)،(2004 يعد محاولة جادة لتوضيح تعريف رأس المال البشري وتحديد فقراته في إطار الاستثمارات الكلية للمنظمات فيه.

1- تعريف رأس المال البشري وخصائصه:

منذ بداية القرن العشرين عدَّ الاقتصادي المعروف Alfred Marshal)، (1890 البشر رأس مال مهم ينبغي استثماره للإفادة من قابلياته وطاقاته البناءة ومهاراته المتنوعة، ومعارفه في الاكتشاف والتحليل والإبداع، حاله حال رأس المال المادي. وهذا ما جعل فيما بعد، بالكثيرين أمثال: Theodor & Schultz)، (1961 أن يطلقوا عليه برأس المال البشري المجتمعي، والذي مثلاه، على أنه إجمالي الطاقات والقابليات البشرية، التي يمكن استخدامها للحصول على مجموع الموارد الاقتصادية.

ليست كل نفقات رأس المال البشري في منظمات الأعمال تعد مدخلات فقط. فما ينفق على العاملين من برامج تدريبية، لم يتم مبادلته على كونها خدمات أتيحت لهم خلال مدة قصيرة لتطويرهم، وتسجل في الميزانية مصروف لنشاط سابق فحسب، بل ينبغي عدم تجاهل تحقيقها قيمة مضافة في المستقبل. ولذلك، أن ما يطلق عليه بالكلف والاستثمارات، فهما لا يشيران بشكل مطلق، إلى مجموعة ثابتة من فقرات المحاسبة، ولكنهما قد يتغيران لاحقاً، على أهداف المنظمة والمهارات الجوهرية التشغيلية للعاملين، والسمات المتعلقة بهم.

إن المداخل الفلسفية المتعلقة بتعريف رأس المال البشري، قد تعددت، ولكنها لا تخرج عن ثلاثة فقط أتفق عليها معظم الباحثين والمهتمين، وهي:

أ- نظرية اقتصاديات كلفة الصفقة التجارية
The Transaction Cost Economy Theory

ب- نظرية رأس المال البشري
The Human Capital Theory

ج- نظرية الشركة ذات النظرة المستندة للمورد
Resource-Based View of the Firm Theory

تفترض النظرية الأولى اختيار الشركة للطريقة الأكثر كفاءة في استخدام العاملين فيها، بكل حكمة وترو (Argyres & Liebeskind 1999)، . ولقياس مهمة الشركة هنا، هو أما أن تستقطب أولئك الأفراد ذوي القابليات المميزة من المجتمع، أو أن تقوم بتدريب وترقية ونقل الموجودين في داخلها. وباستخدام الأفراد للعمل، على وفق هذين المدخلين، ستقع كلف مختلفة على الشركة. فعلى سبيل المثال، أن المدخل الأول (استقطاب أفراد جدد) يقضي حدوث كلف استخدام (أو كلف صفقة تجارية). وأما المدخل الثاني (تدريب أفراد موجودين وترقيتهم ونقلهم) ينشأ وقوع كلف تدريبية وإدارية وتنظيمية. وتختار الشركة عند مقارنتها المدخلين الأسلوب الأكثر كفاءة

أو تدمج بينهما، وذلك بعد قيامها لمقارنات الكلف المتعلقة بتلك الصفقة التجارية.

وتؤكد النظرية الثانية (**نظرية رأس المال البشري**) على حقيقة مفادها أن الشركة تقرر مقدار المبالغ المستثمرة في الموارد البشرية، من خلال مقارنتها أو مقابلتها بالعوائد المستقبلية المحتملة، شريطة اقترانها بتحقيق أفضل حالات التحسين في الإنتاجية، مع التزامها بتوفير أفضل فرص التدريب الفني والإداري للعاملين، وإجادتها تحقيق البناء المعرفي الحقيقي لها. ولعل من المفيد ذكره هنا، أن تلك النظرية تؤكد على ضرورة تركيز الاستثمارات، بشكل دقيق، على تدريب العاملين لإكسابهم المهارات المحددة المطلوبة للعمل، مع تجنب أو تحاشي سرقة تلك المهارات أو الاستيلاء عليها من قبل شركات أخرى منافسة أو مقلدة لمنتجاتها أو خدماتها. كما تفترض امتلاك رأس المال البشري خاصيتين بارزتين هما الحصول على المهارات المتخصصة كموجود فكري معرفي، وأن لا تكون تلك المهارات سهلة النقل والاقتباس والتحويل والتنازل عنها لحساب شركات أخرى.

وأما النظرية الثالثة (**نظرية الشركة ذات النظرة المستندة للمورد**) فهي تدافع عن افتراضاتها، إن المهارات الجوهرية هي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة، والتي ينبغي اكتسابها من خلال حالات التطوير الداخلي الذي تحدثه أو تسعى له بنفسها، وأما الجوانب التكنولوجية العامة، فيمكن اكتسابها أو شرائها عن طريق التوريد الخارجي لها من البيئة العامة. ولعل ما يجدر ذكره هنا، إن المهارات الجوهرية ينبغي أن تتصف بخصائص هامة هي القيمة (Value)، الندرة (Rareness)، عدم التقليد (Imitable)، وعدم نقلها أو حركتها بسهولة للغير (Immobility) [Barney، 1991] ونضيف إلى ذلك أن تكون كذلك منظمة بشكل عقلاني من قبل الشركة، عبر قسم الموارد البشرية الفعال. ويستشف هنا، أن المواهب المتمكنة من امتلاكها تلك المهارات الجوهرية، واستخدامها بشكل كفوء، هي التي يمكن تحديدها برأس المال البشري، الذي يستحق من الشركة كل الرعاية والاستثمار الصحيحين وصولاً إلى التفوق المنظمي (Organizational Excellence) في السوق التنافسية العالمية.

بإجماع النظريات الثلاث المذكورة في أعلاه يمكن استخلاص القول أن رأس المال البشري هو مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للشركة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية. وأما استثمارات رأس المال البشري، فهي المدخلات التي تخلقها أو توجدها أو تحققها الشركات من المواهب والتكنولوجيا المتطورة التي يستخدمونها أفرادها بكل كفاءة وصولاً لتحقيق المزايا التنافسية، التي ينبغي أن تكون ذات قيمة ومتفردة بنوعها، بحيث يصعب على الشركات الأخرى الحصول عليها أو الاستيلاء عليها بالمناورة والتضليل. وبشكلٍ أدق، إن العاملين الذين يمتلكون مثل تلك الخصائص بالكم والنوع هم الذين يطلق عليهم برأس المال البشري.

تأسيساً على ذلك، تعد مهارات العاملين موجودات حيوية للشركة، شأنها شأن الموجودات الملموسة من مكائن ومعدات وأموال. وهذا يعني بالتالي، إن العاملين ذوو المهارات الجوهرية هم المنبع الفكري الأصيل الذي يرفع من مقدرات الشركة، فإن الباحثين اللامعين Lepak & Snell)،(1999 قد استخدما القيمة (Value) على المحور الأفقي، والتفرد (Uniqueness) على المحور العمودي لتصنيف استخداماته على الإحداثين السيني والصادي، وذلك من خلال أربع أجزاء متساوية. فالربع الأول، يمثل كل من القيمة العالية والتفرد العالي، فيشير بدوره إلى الاستثمار العالي في رأس المال البشري. وبطبيعة الحال، إن مثل هذا النوع هو الذي سيكون متمكناً من امتلاكه المهارات الجوهرية، التي تكون هي الأساس في تنافسية الشركة، مع أهمية حجبها عن الشركات الأخرى منعاً من استخدامها.

هذا فضلاً عن صعوبة الحصول عليها بالوسائل المتاحة أمامها لتوريدها إليها. وهذا الأمر يدعو الشركة أن تقوم بتطوير ما في داخلها من عاملين بالوسائل الذاتية المتخصصة لها، وذلك بهدف تحقيق استثمارات مؤثرة في رأس المال البشري.

عليه، يكون من الضروري في إطار مكونات أو عناصر محاسبة الكلفة (Cost Accounting) طرح السؤال الآتي: "كيف يمكن تحديد أو فرز ذلك النوع من العاملين المؤهلين، الذين ينبغي وضعهم في الكشف النوعي لاستثمارات رأس المال البشري، والحصول عليهم وإدامة تسخير جهودهم لصالح الشركة". وهنا، يستدعي التوكيد، أن الرواتب التي تدفع لهؤلاء العاملين مقابل ما يقدمونه من خدمات وأعمال، تكاد تكون هي بحد ذاتها ليست تلك الاستثمارات المقصودة في رأس المال البشري، وذلك لأن تلك النفقات تعد بمثابة العوائد المقدمة لهم جزاء ما يبذلونه من جهود ماضية أو سابقة على مدى فترة زمنية محددة. ولكن، كما يقول (Ruchala 1997)، أن الاستثمار في رأس المال البشري، يتحقق بتحقيق تحسين الكفاءة الإنتاجية، وتطوير نوعية المنتجات أو/و الخدمات، وحصول التنويع والتمايز فيها، بغرض الحصول على المزايا التنافسية الستراتيجية.

إن تعريف التفرد يختلف باختلاف القطاع الصناعي، وعلى وفق منظور الموارد البشرية الستراتيجية، يكون رأس المال البشري، هو الذي يمكن استخدامه بفاعلية، من خلال أنظمة العمل فائقة الأداء (High-Performance Work System)، وذلك بهدف تعظيم نوعية الاستثمار به في منظمة ما (Becker & Huselid 1998). وهذا يعني بعبارة أخرى، أنه إذا أرادت المنظمة أن تحقق مثل هذا الاستثمار وبنوعية متميزة، ينبغي امتلاكها تلك الإسهامات الفاعلة في وضع الأهداف الستراتيجية للموارد البشرية، بشكل لا يجيده المنافسين الآخرين، ولم يكن موجوداً في أجندتها، مع الاشتراط الأخذ بالحسبان القيمة العالية والتفرد العالي كخاصيتين أساسيتين للاستثمار البشري الستراتيجي.

2- طرق الإفصاح عن رأس المال البشري

عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA 1973)، محاسبة رأس المال البشري من قبل لجنة محاسبة المورد البشري (HRAC)، أنه تحديد رأس المال البشري وتمييزه، وقياسه، بغرض توفير أية معلومات للمستفيدين تكون مرجعاً مهماً للإثبات والتقييم. ويصب الغرض من استعمال المحاسبة عادة، في تحسين نوعية الكشوفات المالية، ودمج متغير رأس المال البشري فيها، يصب في اتخاذ

قرارات إدارية صائبة. ولعل من المفيد ذكره، أن أسلوب الإنتاج في أمريكا واليابان، منذ ثمانينيات القرن الماضي، قد تطور بحيث تحول من معامل تصنيعية بحتة، إلى نمط يدار بالتكنولوجيا المتطورة فائقة المستوى والخدمات العالية المرتبطة بها، حيث أصبح التوكيد هنا، بشكل أكثر، على الإنتاجية وقيمة العاملين عليها. وعليه، أن مثل هذا الوضع، قد أضاف أهمية كبيرة

لمحاسبة رأس المال البشري، وأخذت تنال مكاناً متميزاً في اهتمامات الباحثين والمهتمين والمختصين.

إن الغرض من محاسبة رأس المال البشري، ينصب بتزويد المستفيدين بالبيانات والمعلومات المفيدة والموجودة في الكشوفات المالية. وفي ضوء ذلك، أن الشركات بدورها من خلال ذلك تتمكن من رسملة الاستثمارات في الموارد البشرية، بدلاً من التعامل معه كعنصر سلبي (نفقات فقط) عند حساب صافي الدخل. وهذا بطبيعة الحال ما يسهل قياسه وحسابه. وبعبارة أخرى، إن معلومات محاسبة رأس المال البشري، يمكن أن تزيد من كفاءة إدارة العاملين، من خلال المساعدة في اتخاذ قرارات سليمة في مجال الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التطوير، النقل، الترقية، الاستخدام، التقويم، والمكافآت المتصلة بهم. فضلاً عن ذلك، إن الكشوفات المالية تعتمد على محاسبة رأس المال البشري، بحيث يصب غرضها الرئيسي في الإفصاح عنه وتحديد الفقرات المرتبطة به. وبحقيقة الأمر، إن ذلك يعتمد على ظروف الشركة ومرونة أنظمتها المحاسبية في تحديد كلف استخدام رأس المال البشري ووضعها على شكل قيم مالية. ولقد عدّا (Lepak & Snell، 1999) رأس المال البشري مكوناً أساسياً من مكونات موارد الشركة البشرية، وإن قضية تفرده يمكن مناقشتها على وفق الوظائف المختلفة لإدارته. وهنا، تتبنى الدراسة الحالية، فكرة محاسبة رأس المال البشري، وتفصح عنه عبر قياسين، أحدهما مالي والآخر غير مالي. فالمالي (Monetary Measurement) منه لأغراض التحليل يقسم إلى جانبين هما المدخلات والمخرجات. وأما القياس غير المالي (Non-Monetary Measurement) الذي يمكن تسميته بالنوعي، عادة ما يحدد بقياس إدراكي مبسط، تطرح من خلاله عبارات وفقرات للآخرين ليجيبوا عنها، ويتم تحليل البيانات والحصول على نتائج وصفية واستدلالية ذات مؤشرات مفيدة تكشف عن رأس المال البشري، وبيان متغيراته الأساسية، التي تحسب أقيامها الكمية للحصول على مؤشرات مفيدة لإعداد موازنة الشركة وتنفيذها وتقييمها وقياس انحرافاتها وإجراء التصحيحات اللازمة عليها إن استدعى الأمر. وبخصوص القياس المالي، إذ يتم التعبير عنه،

من خلال تحديد قيمة رأس المال البشري، بأرقام مالية مع إجراء تحليلات إضافية وتصورات حقيقية عن كلفة المدخلات وقيمة المخرجات.

إن طرق القياس المالي لكلفة المدخلات تتمثل بـ:

أ- طريقة كلفة الاكتساب أو الأستخدام	The Acquirement Cost
ب- طريقة كلفة الاستبدال	The Replacement Cost
ج- طريقة القيمة الحالية لتدفق المدفوعات المستقبلية	The Present Value of a Future Stream of Payments

إن طريقتي الاكتساب والاستبدال يقدمان كشفاً موضوعياً عن الموارد المستقبلية، تفيد أرقامه أن تكون مرجعاً للمديرين عند اتخاذ قرارات المدخلات التي يتم عرضها أو الإفصاح عنها في الكشوفات المالية. وتتطلب طريقة القيمة الحالية لتدفق الموضوعات المستقبلية، تقدير الرواتب والتعويضات المختلفة التي ستدفع للعاملين مستقبلاً، وتنزيلها أو طرحها كنفقات للمبلغ المحدد في الميزانية، وهذا قد يجعل بالتالي، إمكانية تطبيقها محدوداً للغاية.

وأما طرق القياس المالي لقيمة المخرجات، فتتمثل بـ:

أ- طريقة العطاءات	The Bidding Method
ب- مدخل القيمة الاقتصادية المضافة	The Economic Value Added Approach

إن طريقة العطاءات أكثر موضوعية في عملية المزاد العلني (Auction Process)، وأكبر فائدة للمنظمات الأخرى، عندما يتم طرح قيم المخرجات ببدائل عديدة، ومن ثم يستقر الرأي للاستثمار في رأس المال البشري، من خلال مداولات ومناقشات مع جميع الأطراف المعنية في هيكل المنظمة، وبالتالي الوصول إلى البديل الذي يكون الإجماع عليه عالياً كرقم مالي يوضع في الميزانية. وأما مدخل القيمة الاقتصادية المضافة، وهو أقل أهمية في التطبيق، لأن الجدل مازال جارياً حول إذا ما كانت هذه القيمة تساوي رأس المال البشري، أم لا. وعليه، إن الطريقة الحالية للإفصاح عن رأس المال البشري في الكشوفات المالية، تؤكد على تسجيل وقياس فقرات كلفة المدخلات فيه، والتي يتم تحويلها إلى مصروفات رواتب وتعويضات. وأكثر من ذلك، إن المناقشات حول فقرات محاسبة رأس المال البشري المنبثقة عن أساليب الإفصاح الممكنة، والتي تتبناها

الشركات، وسبل التأثير في اتخاذ القرارات، والتي باعتقادنا أن الأمر هنا، ما يزال قاصراً في الأدبيات الإدارية والمحاسبية. وعليه إن الفصل الحالي، سنسعى جاهدين لإثارة المناقشات وتحليل النقاط المذكورة في أعلاه، من خلال تبني المدخلات المالية كقياس لرأس المال البشري، وصولاً لتوضيح طرق الاستثمار فيه، والإفصاح عنه.

3- تحديد رأس المال البشري والفقرات المحاسبية ذات الصلة به

تشير الكلف (Costs) في مجال المحاسبة الإدارية كتعريف، على أنها تلك الموارد التي يتم التنازل عنها والتضحية بها لأجل تحقيق هدف محدد، أو ببساطة هي مبادلة أو مقايضة موجودات الشركة بخدمات العاملين أو العمل ذاته. وأكد (Horngren et al ،(2000 في هذا الصدد، أن الاستثمارات هي الموارد أو الموجودات المستعملة لخلق الأرباح. وعندما تحدد فقرات المحاسبة التي ترتبط بالعاملين، فإن مفردات المدخلات البشرية، مثل مصروفات الرواتب المدفوعة لهم، ينبغي عدّها ككلف، وينبغي استبعادها من البداية. والسبب يعود إلى أن تلك المصروفات هي عوائد أو مكافآت تقدمها الشركات مقابل الخدمات والأعمال المقدمة من قبلهم، وليست استثمارات تزيد من توجهها نحو التنافسية الجوهرية. ولهذا السبب، بالذات، أن ذلك الفصل الحالي سنستثني أو نستبعد الرواتب المدفوعة للعاملين من استثمارات رأس المال البشري.

تحدد نظريات المحاسبة التقليدية لرأس المال البشري، فقرات استثماره، بالآتي: (Flamholtz ،(1973

أ- كلف الإعداد والاستخدام في المراحل الأولية من تطوير رأس المال البشري

Formation & Acquisition Costs At The Early Stages of Development

وهي تقسم إلى كلف اكتساب توريد خارجي (Outsourcing Acquisition Costs) لاستخدام الأفراد الجدد، وكلف تحويل داخلية (Internal Transfer Costs). فالكلف الأولى، هي الكلف المباشرة لرأس المال البشري، والتي ترتبط، بشكل مباشر، بكلف اكتسابه، وتشمل على كلف الجذب والاستقطاب، الاختيار والتعيين. إن كلف الجذب والاستقطاب تشير إلى تهيئة الموارد البشرية وتجنيدها والتثبت منها، مثل تلك التي تتعلق بنفقات المسؤولين عن التعيين والتوظيف، مصروفات الإعلان والبريد وإيفاد المتقدمين وسفرهم وإقامتهم وتنقلاتهم. وأما كلف الاختيار والتعيين، فهي كلف عملية تحديد ما إذا أو لا يتم قبول الفرد الجديد، مثل النفقات المدفوعة للعاملين والمسؤولين عن إعداد الاختبارات وأماكن

إجرائها، ووضع نتائجها، فضلاً عن الكلف الناشئة عن حسم استخدام الأفراد ووضعهم في المراكز الوظيفية المحددة لهم في الهيكل التنظيمي للشركة، متضمنة المصروفات المرتبطة بترتيب وتنظيم عقود العمل والسفر والتحركات الداخلية والإقامة والفندقة الأخرى.

أما كلف التحويل الداخلية، فهي كلف غير مباشرة لرأس المال البشري، والتي تنجم عن أسباب أو مبررات تتعلق به، وليس بالضرورة قد تؤدي إلى أي واقعة معينة في تكوينه وبناءه. وتشتمل على كلف ترقية العاملين ونقلهم وتحويلهم بين الوظائف المختلفة داخل الشركة. ولأغراض تلك الدراسة، أن كلف إعداد رأس المال البشري واستخدامه، ينبغي أن تعرض أو تسجل كاستثمارات فقط، في حالة امتلاك العاملين لخاصيتي القيمة والتفرد العاليين، وخصوصاً إذا ما تعلق الأمر بالقطاع الصناعي.

ب- كلف التعلم في المرحلة الوسطى من تطوير رأس المال البشري

Learning Costs in the Middle Stage of Development

تتضمن كلف تعلم رأس المال البشري، تلك التي تتعلق بكلف تدريب العاملين الموجودين في الشركة، وكذلك الأفراد الجدد الداخلين لها، وكلف التدريب أثناء العمل، وكلفة فرصة استخدام وقت المدربين والأجور التي تدفع لهم. وتعد هذه الكلف مباشرة مثل كلف تعلم العاملين غير الماهرين أو شبه الماهرين بقصد تأهيلهم لاكتساب الخبرات المناسبة واستخدام الأساليب المتطورة لأداء المهمات العامة والخاصة المناطة بهم، فضلاً عما يصرف على أولئك العاملين من نقل المعارف لهم بغرض فهم سياسات الشركة ومنتجاتها وخدماتها. وأن مثل تلك الكلف تتناول كلف توجيه العاملين الجدد والتدريب العام وورش العمل المقامة داخل الشركة، لنقل المعارف وكسب المهارات الفنية المتعلقة بأداء الوظائف والأعمال.

إن كلف توجيه العاملين الجدد، تشتمل على كل ما يتعلق بتوسيع فهمهم وإطلاعاتهم على سياسات الشركة ومنتجاتها وخدماتها وخصائصها وبيئتها. وهنا المحاسبة في إطار نظامها الحالي تتناول كل النفقات ذات الصلة بالقائمين على عملية توجيه العاملين الجدد، وكلف مواد التعليم والتسهيلات الخدمية الخاصة، وكذلك جميع الخسارات الناجمة عن فشل استخدام أولئك العاملين الجدد، والنفقات الإضافية التي تصرف عليهم خلال مدة التجربة والاختبار، التي سيخضعون لها. ومما يود ذكره هنا، أن كلف التدريب العامة، تعد كلف لا ترتبط بشكل مباشر بالعمليات الجارية أو الكلف التي تراها الشركة لها تأثير في رفع كفاءة تشغيل

الأعمال مثل توفير فرص تدريبية لعاملين يتم ترقيتهم لاحقاً لتولي مناصب إدارية في المستقبل القريب والبعيد. ونظراً، لكون القابليات الإدارية لا يمكن اكتسابها بشكل فوري، وقد لا تتاح للعاملين تحت التدريب الفرصة لممارستها ووضعها موضع التنفيذ في مواقع العمل، وعليه، إن تلك الكلف تصنف على أنها كلف تدريبية عامة. والفقرات المحاسبية، في ظل هذا التصنيف تتضمن أجور التعليم ومصاريف المعدات المستخدمة فيه. ومما يذكر كذلك، أن كلف التدريب أثناء العمل (On-Training-Job) عادة ما تصرف أو تنفق لزيادة قابليات العاملين لتنفيذ المهمات الملقاة على عاتقهم. وزيادة على ذلك، إن أجور التعليم ومصاريف معداته، تقع ضمن فقرة كلف التدريب العامة، في حين أن كلف التدريب أثناء العمل، تتضمن كذلك، كلف الفرصة الناشئة عن إجازة العاملين في أثناء مدة التدريب، أو تركه نهائياً، أو الفشل في اختباراته. ويضاف إلى ذلك، أن كلف الفرص المذكورة في أعلاه والخاصة بوقت المدربين، هي الأخرى بحقيقتها كلف غير مباشرة تتحملها الشركة من خلال استخدامها لأفراد من داخلها كمدربين، ومثلها كلفة الفرصة الناشئة من خسارة إنتاجية أولئك العاملين، الذين تركوا العمل لوهلة وعملوا كمدربين لتدريب المتدربين فيها.

عليه، أن الكلف التي ستحسب هي فقط، ما تستثمره الشركات في تعليم رأس المال البشري، الذي يتسم بخاصية التفرد، والتي ينبغي الإفصاح عنه، كاستثمارات مهمة لها.

ج- كلف الاستبدال في المراحل النهائية لتطوير رأس المال البشري

Replacement Costs At the Final Stages of Development

وتتناول كلف الاستغناء عن العاملين وخسارات عدم كفاءتهم قبل صرفهم من الخدمة، ونفقات جذب الجدد منهم واستقطابهم وتعيينهم وتدريبهم لشغل الوظائف الشاغرة. هذا فضلاً عن الخسارات أو الكلف الفرصية الناجمة عن ضياع الفترة الواقعة بين ترك الوظائف الشاغرة، وشغلها من قبل آخرين كبدلاء. واستناداً لذلك فإن الفقرات المحاسبية هنا، ستتناول كلف الجذب والاستقطاب والاختيار والتوظيف والتدريب وهي كلف مباشرة، مضافاً إليها كلفة الاستغناء عن الخدمة لعملية استبدال العاملين، والتي تتضمن تعويضات وغرامات قد تدفع للعاملين المستغنى عن خدماتهم، وخصوصاً عند خرق العقود بسبب التسريح الإجباري من قبل الشركة ذاتها.

إن الفقرات المحاسبية لرأس المال البشري التي تنبثق من المراحل المذكورة آنفاً لتطويره، يمكن تلخيصها بما يأتي:

أولاً: النفقات المدفوعة للأفراد المسؤولين عن الجذب والاستقطاب والتعيين والمصروفات الإدارية والتنظيمية والخدمية المتعلقة بذلك.

ثانيا: مصروفات الإعلان في أثناء فترة الطلب على عاملين جدد.

ثالثاً: مصروفات أخرى ذات صلة بتنقلات وإقامة مقدمي الطلبات من العاملين الجدد.

رابعاً: النفقات المدفوعة للعاملين الجدد خلال فترة تجربتهم بالوظائف التي يشغلوها.

خامساً: كلف توجيه العاملين الجدد وتدريبهم للحصول على المعارف والمهارات الجديدة وتطوير القابليات وتغيير الاتجاهات.

سادساً: كلف الاستغناء عن الخدمة.

سابعاً: الكلف الفرصية الناجمة عن إشغال العاملين الجدد للوظائف الشاغرة بسبب الاستغناء عن خدمات آخرين نتيجة عدم الكفاءة أو الطرد أو الاستقالة أو ترك الخدمة طوعياً أو إجبارياً.

ثامناً: الكلف النلشئة من خسارات عدم كفاءة العاملين قبل الاستغناء عن خدماتهم.

تبوب الفقرات الستة الأولى من الكلف أعلاه من قبل متخصصي المحاسبة المالية كمصروفات، في حين أن الفقرتين الأخريتين (سابعاً وثامناً) يصنفان في المحاسبة الإدارية فقط كمعلومات مهمة للرجوع إليها عند اتخاذ القرارات الستراتيجية ذات الصلة بالاستغناء عن عاملين وتعيين آخرين بدلاً عنهم.

على أية حال، ومن منظور تعريف رأس المال البشري سابق الذكر، فإن فقرات محاسبته تحدد كموجودات، وينبغي الإفصاح عنها هكذا في تقارير الأداء السنوية، والكشوفات المالية والملاحظات التي تدون فيها. ومن الجدير بالإشارة هنا، أن مثل تلك التطبيقات يمكن أن تعزز القدرات الشمولية في النظرة للمعلومات التي تتاح للشركات.

ولابد من التأكيد إذن، أنه ينبغي على الإدارة أن تتبع مبادئ التعشيق بين القيمة العالية والتفرد العالي للعاملين الذين يتم تشخيصهم بدقة من قبلها، مع ضرورة إيجاد صيغة متداخلة تحوي كلف الاكتساب والتعلّم

والاستبدال بهدف تحديد الاستثمار الفعلي في رأس المال البشري.

الإطار المفاهيمي لتصنيف رأس المال البشري

إن موارد منظمة الأعمال، عادة ما تكون محدودة، وحالما تكون نادرة للغاية فإن المصروفات، أحياناً يتم تقليصها لغرض تقليل الخسارات في السجلات المحاسبية. وعلى كل حال، في ظل المبادئ المحاسبية الجارية، تدوّن جميع استثمارات رأس المال البشري كمصروفات، رغم أن الكلفة الناشئة من تطويره تصب في التأثير بالأهداف الستراتيجية أو/و خلق المزايا التنافسية في المستقبل. وبالنتيجة، إن أية معلومات غير مناسبة في هذا الخصوص، يمكن أن تؤدي إلى حسابات توزيع غير صحيحة للموارد والقرارات المتعلقة بها. ويحاول الفصل الحالي عزل الموارد البشرية في منظمات الأعمال، واستخراج رأس المال البشري الذي يتماشى مع تحقيق الأهداف الستراتيجية لها، بحيث يفترض امتلاكه القيمة العالية والتفرد العالي. ولابد أن ترسم حدود استثمارات رأس المال البشري والإنفاق عليه، وذلك استناداً إلى المراحل المحددة التي تستثمر فيه المنظمات بمواردها البشرية. ومن المؤمل أن الفقرات المحاسبية التفصيلية، ستحل محل جمع كل مصروفات الموارد البشرية، وبدون تمييز لها، وبالتالي قد يكشف ذلك عن معلومات أكثر دقة حول الوضع أو المركز المالي للمنظمة. وأخيراً أن تصوير الاستثمار في حماية رأس المال البشري والمحافظة عليه بدقة، هو الذي سيضمن ديمومة الموارد البشرية التنافسية المتمتعة بالقابليات الجوهرية.

إن الهيكل النظري المبين في الشكل (2 - 5) يعكس المحور الأفقي قيمة العاملين من حيث التأكيد على أن الاستثمارات في الموارد البشرية ذات القيمة العالية، والتي تخلق المزايا التنافسية للمنظمة، والقيمة هذه تزداد كلما تم التوجه نحو اليمين. وأما المحور العمودي، فيمثل درجة تفرد العاملين المبينة بدرجة الطاقات المتميزة لهم لتزويد المنظمة بالمزايا التنافسية، والتي لا يمكن إظهارها بسهولة، وتكوينها واكتسابها. والتفرد كخاصية لرأس المال البشري تتزايد كلما تم التوجه نحو الأعلى.

يتضح في المربع الرابع من الشكل أعلاه للنفقات على العاملين ذوي التفرد العالي والقيمة الواطئة. ومثلهم فئة المحامين والمحاسبين الذين يتمتعون بتخصص عالٍ لكونهم أصحاب شهادات علمية مجازة، تجعلهم متفردين بدرجة عالية. وعلى أساس ذلك، تستخدم الشركات أولئك العاملين في التعامل مع القضايا العرضية أو/و الروتينية، ليكونوا بالتالي غير مهمين بشكل مباشر من حيث تمتعهم بالمهارات الجوهرية للشركة، وإضافة قيمة متميزة لها، وبالتالي هذا ما يجعل أن يعدّون كونهم ليسوا ذو قيمة عالية لها. وفي إطار ذلك، قد يكون من المهم صرف وقت وجهد وكلف عالية لتدريبهم على أداء مهماتهم، لكونهم على الدوام هم مجدين

وكفوءين واقتصاديين في عملهم، وتعد أفضل طريقة لاستخدامهم في الشركات هو إجراء تحالفات (Alliances) معهم. وأما نفقات رأس المال البشري في المربع الثالث من الشكل (1 - 5)، فهي التي توضح نوع العاملين الذين يتمتعون بتفرد ضعيف وقيمة واطئة، ومثلهم عمال التنظيف ورجال أمن الشركة، حيث يمكن الحصول عليهم من سوق العمل بسهولة، واستبدالهم كذلك بسهولة، وبما يجعلهم أن يكونوا غير متفردين. ويضاف إلى ذلك، أن هؤلاء العاملين من نوع العمالة اليدوية التي لا يمكن عدّها من النمط ذوي القيمة العالية بالنسبة لشركاتهم، وبالتالي قد يمكن استئجارهم باستخدام صيغة التعاقد (Contracting) معهم، بحيث ينظم عقد عمل بين طرفين الشركة طرفه الأول والعامل المستخدم طرفه الثاني. فعليه، إن النفقات التي تدخل هنا، هي مبادلة موجودات الشركة بخدمات الأفراد لأداء المهمات، وبالتالي يتم تسجيلها كمصروفات في السجلات المحاسبية.

على هذا الأساس، ومن منظور محاسبي، أن مبادلة موجودات الشركة بسهولة في إطار المثالين السابقين (المربع الثالث والرابع) تتم بإطار الخدمات المقدمة من قبل العاملين المستخدمين والتي يمكن تصنيفها كمصروفات. والشركات هنا، تدفع الرواتب للعاملين في هذين المربعين مقابل خدماتهم في إجراء الحسابات وتدقيقها، والرواتب التي تدفع لرجال الأمن مقابل حماية الشركة وأفرادها.

شكل (2 - 5): الإطار المفاهيمي لتصنيف نفقات رأس المال البشري

آثار التغييرات البيئية

الأهداف الاستراتيجية

تتوجه نحو المكافأة

	قيمة عالية للعاملين	قيمة واطئة للعاملين
تفرد قوي للعاملين	المربع الأول: رأس المال البشري - نمط الاستخدام: إعداد وتطوير داخلي. - فقرات استثمار رأس المال البشري. ▪ كلف التعلم في المراحل الوسطى لتطويره وكلف الاستبدال في المراحل النهائية - المثال: المديرين والخبراء الفنيين وواضعوا الأهداف الستراتيجية.	المربع الرابع: - نمط الاستخدام: تحالف. - فقرات استثمار رأس المال البشري. ▪ لا يوجد، إذ أن كل الفقرات تعامل كمصروفات - المثال: المحاسبون والمحامون.
تفرد ضعيف للعاملين	المربع الثاني: - نمط الاستخدام: توريد خارجي. - فقرات استثمار رأس المال البشري. ▪ كلف التعلم في المراحل الوسطى لتطويره وكلف الاستبدال في المراحل النهائية - المثال: أصحاب شهادات الماجستير في موضوعات تخصصية.	المربع الثالث: - نمط الاستخدام: عقد عمل. - فقرات استثمار رأس المال البشري. ▪ لا يوجد، لأن كل الفقرات تسجل كمصروفات. - المثال: عمال التنظيف ورجال الأمن والحماية في الشركة.

ومثل هذا الوضع يجعل الشركة أن تسجل النفقات هنا مصروفات، وليس استثمارات في رأس المال البشري. وأما العاملون في المربع الثاني في الشكل (2 - 2)، فهم الذين يتمتعون بتفرد ضعيف وقيمة عالية، مثل: العاملون ذوي الشهادات العليا من حملة الماجستير، الذين يعملون في الشركات الإلكترونية، والذين لا تعد شهاداتهم هذه متفردة بحد ذاتها، إذ يمكن الحصول على الكثيرين منهم بسهولة من سوق العمالة. ولكن من جانب آخر، يعد مثل هذا النوع من العاملين، بحكم قدراتهم التخصصية، أن يكونوا قادرين على خلق مدى واسع من القيمة لشركاتهم، على الرغم من تفردهم الضعيف. وعليه، فإنه يمكن الحصول عليهم من مصادر التوريد الخارجي (Outsourcing). ويضاف إلى ذلك، أن مثل هؤلاء العاملين القابعين في المربع الثاني، إذا ما أحسن تدريبهم باستمرار، يمكن نقلهم وتحويلهم إلى المربع الأول من ذوي التفرد القوي، والقيمة العالية، وبلغة محاسبة الكلفة، فإن كل المصروفات ذات العلاقة بهم، باستثناء ما يتعلق بالتدريب، ينبغي أن تدرج كنفقات. ولعل ما يفيد ذكره أيضاً، أنه على الرغم من أن هذا النوع من العاملين لهم إسهامات استثنائية وقيمة في تحقيق الأهداف الستراتيجية للشركة، فإن التفرد القليل يمكن الحصول عليه بسهولة، ونقله ببساطة، وإن تلك الإسهامات

في تفرد رأس المال البشري لها ليس قوياً، سواء أكان على مستوى كلف الإعداد والاكتساب (الاستخدام) في المراحل الأولية لتطويره، أو/و على مستوى كلف الاستبدال في المراحل النهائية لتطويره أيضاً. وعلى وفق التحليلات المحاسبية، إن هذه الكلف ينبغي أن تدّون أو تدرج كمصروفات للفترة الجارية، أي السعر الذي تدفعه الشركات لاستخدام الموارد البشرية، وتستقطع من إيرادات تلك الفترة. وبالنسبة لذلك النوع من العاملين، فقط أن كلف التعلم في المراحل الوسطى لتطويرهم، بعد الأخذ بالحسبان ظروف التعاقد معهم وحركتهم التي يمكن عدّها بالتالي كاستثمارات في رأس المال البشري. كما أنه بافتراض معطيات التدريب المستمر في ظل ظروف مؤاتية ومرضية، فإن مثل هؤلاء الأفراد، سيكونوا المصدر المستقبلي لرأس المال البشري للشركة مع عدم نسيان التركيز على تحقيق التفرد القوي والقيمة العالية.

وبالرجوع إلى الشكل (2 - 4)، والتركيز على المربع الأول منه، يلاحظ العاملون الذين يعدون رأس مال بشري، بحيث يمكن الحصول عليهم من إجراءات التطوير الداخلي في الشركات ذاتها، ونظراً، لكونهم من أصحاب الإسهامات القيّمة في الأهداف الستراتيجية لها، وتفردهم القوي، فيكون من الضروري الاستثمار الدائم فيهم بوصفهم أداة التنافسية الجوهرية ورأس المال البشري المستدام للشركة. إن مفردات الاستثمار، في هذا الخصوص، تتضمن كلف التعلم في المراحل الوسطى وكلف الاستبدال في المراحل النهائية من تطوير رأس المال البشري. وعلى سبيل المثال، أن الاستثمارات المتواصلة في هذا النوع من رأس المال البشري، يمكن أن يدعم أو يزيد من المزايا التنافسية للشركة، بينما الاستثمارات في كلف الاستبدال المتعلقة به يمكن أن تكوّن أو تضيف خسارات محتملة لتلك المزايا التنافسية. وعادة ما يتم وضع المديرين، الخبراء الفنيين، والأفراد المعنيين لتطوير الأهداف الستراتيجية للشركة، أو على حسب ما أطلق عليهم (Boxtall، 1998) بالجزء المركزي الروحي (Inner Core) للشركة.

فالشركات ينبغي أن تركز على زيادة مزايا الموارد البشرية الخاصة بهم، من خلال جذب رأس المال البشري، وتأهيله بالمهارات فائقة المستوى والاحتفاظ به، سعياً لامتلاك قابليات أعلى، لتكون بالنهاية أكثر تنافسية في الأسواق العالمية مقارنة بالشركات الأقل توجهاً في هذا الخصوص. وإذا ما تم اعتبار أن المصروفات في هذا النوع من العاملين نفقات بدلاً من كونها استثمارات في رأس المال البشري، فمن البداية كل ما يتعلق بخلق القيمة المستقبلية للشركة يكون غير موجود على الإطلاق، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، عند اتخاذ قرارات تقليص النفقات وتشذيبها، فمن المرجح أن تسير هذه الشركة في نفق مظلم حتماً، بحكم

أنها ستستقطع مبالغ الاستثمارات في رأس المال البشري، وبما يقلل ذلك من إمكانياتها على البقاء والتنافس المستقبلي.

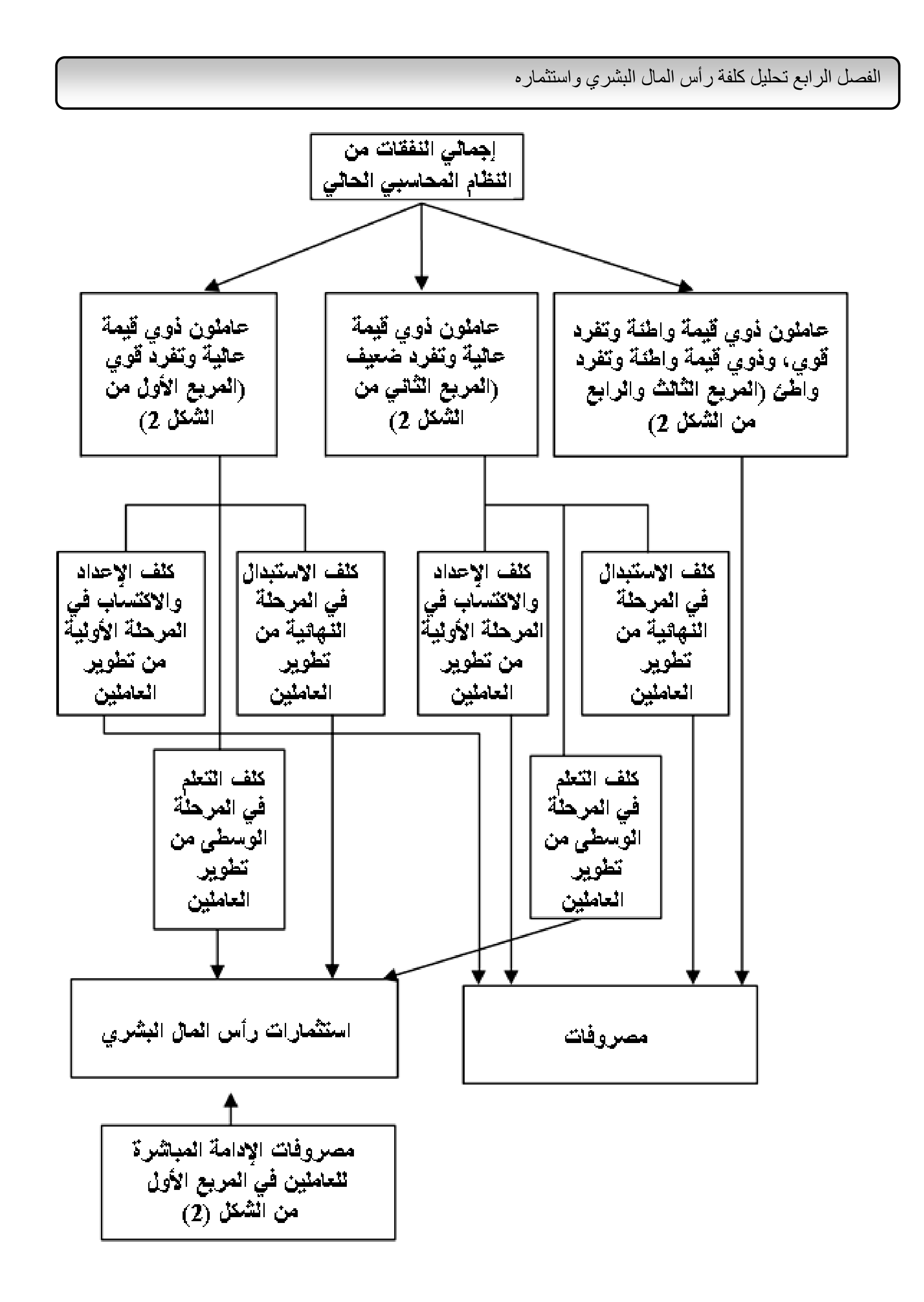
ومن نافلة القول، لعلنا نؤكد هنا أن أية أهداف إستراتيجية للشركة، عادة ما تكون معرضة للتغيير بحكم تغير العوامل البيئة الخارجية، مثل: الإبداع التكنولوجي، وطريقة السير في تحقيقها بمرور الزمن. ونفس الشيء، أن قيمة العاملين وتفردهم المحددة من قبل الشركة تتأثر هي الأخرى بذلك حتماً. وعليه، أن رأس المال البشري المحدد في المربع الأول من الشكل سابق الذكر، ينبغي إعادة تنظيمه ليتكيف مع مجريات البيئة الخارجية وتغيراتها كلما اقتضت الضرورة لذلك.

في الإطار المفاهيمي لتصنيف مصروفات رأس المال البشري المطروح في البحث، ولأجل إعطاء المزيد من المعلومات، فليس من المناسب تجميع الاستثمارات المباشرة في المربع الأول والثاني مع النفقات الأخرى لرأس المال البشري كمصروفات تحت نفس التصنيف المحاسبي، ومن ثم استقطاعها من الإيرادات. أن الاستثمارات المباشرة في رأس المال البشري التي تعود إلى المربع الأول مثل كلف التعلم في المراحل الوسطى وكلف الاستبدال في المراحل النهائية من تطويره، وتلك الاستثمارات التي تعود إلى المربع الثاني، مثل كلف التعلم في المراحل الوسطى من تطوير العاملين الذين يقعون فيه.

زيادة عن ذلك، إن الاستثمارات غير المباشرة في رأس المال البشري المحددة في هذا الفصل كقياسات لتسوية الخلافات حول الموضوع، ينبغي أن ينظر لها كاستثمارات بالفعل أكثر من كونها مصروفات. وتلك تتضمن إتاحة نظام فعال للعوائد والمكافآت من قبل الشركة، المشاركة بالأرباح، منح خيارات إعطاء الأسهم للعاملين، جعل قنوات الترقيات مفتوحة للكل، وإدامة بناء العلاقات السليمة بين العاملين والإدارة وأرباب العمل. وبالطبع، أن مثل هذه الإجراءات قد تزيد من حالة الإحساس بالرضا عن عقود الاستخدام، والالتزامات النفسية تجاهها. وبتصور أكثر إيجابية، أن قياسات إجرائية مثل العقود التي تحدد فترة الاشتغال في الشركة، وحقوق الملكية التي تضع حواجز انتقال رأس المال البشري إلى الشركات المنافسة، فضلاً عن مقاضاتها وسماع شكواها أمام المحاكم وتعويضها في حالة نقل أسرار المهن وصناعة المنتجات إلى الغير، والتي تحددها العقود الخاصة بذلك. وعلى الرغم من أن هذا النوع من النفقات لا يستثمر في رأس المال البشري، فإنه يرتبط مباشرة بالمزايا التنافسية للشركة، وتطوير إستراتيجياتها، ومما ينبغي هنا عدّها كحلقة جوهرية ترتبط بالمحافظة عليه.

إن الشكل (3 - 4) يقترح مخططاً لحساب استثمارات رأس المال البشري. ومما يجدر الإشارة إليه إن المحاسبة التقليدية (Traditional Accounting) لا تفصل بين استثمارات رأس المال البشري عن المصروفات الأخرى، لكن هذا المخطط يسعى إلى التوجه الحقيقي نحو استثمارات رأس المال البشري الذي يدخل بشكل صميمي لخلق المزايا التنافسية للشركة. كما أن الطريقة المحددة في هذا المخطط يمكن أن تجنب الشركة وتحميها من فقدانها لتنافسيتها عند اتخاذها لقرارات تخفيض الكلف.

شكل (3 -4):
مخطط محاسبي لنفقات رأس المال البشري


إجمالي النفقات من النظام المحاسبي الحالي
عاملون ذوي قيمة عالية وتفرد قوي (المربع الأول من الشكل 2)
عاملون ذوي قيمة عالية وتفرد ضعيف (المربع الثاني من الشكل 2)
عاملون ذوي قيمة واطئة وتفرد قوي، وذوي قيمة واطئة وتفرد واطئ (المربع الثالث والرابع من الشكل 2)
كلف الإعداد والاكتساب في المرحلة الأولية من تطوير العاملين
كلف الاستبدال في المرحلة النهائية من تطوير العاملين
كلف الإعداد والاكتساب في المرحلة الأولية من تطوير العاملين
كلف الاستبدال في المرحلة النهائية من تطوير العاملين
كلف التعلم في المرحلة الوسطى من تطوير العاملين
كلف التعلم في المرحلة الوسطى من تطوير العاملين
استثمارات رأس المال البشري
مصروفات
مصروفات الإدامة المباشرة للعاملين في المربع الأول من الشكل (2)

الخلاصة

إن تفوق العقول البشرية وفكرها على المكائن والمعدات في إسهامها بإضافة القيمة الصناعية، قد جعل تنظيم الكشوفات المالية الذي يعد نفقات رأس المال البشري كمصروفات فقط أمراً غير مقبول، إن لم يكن مستحيلاً، وبحيث أصبح تقليدياً للغاية. وقد حان الوقت لتغييره، وبناءه على أسس معاصرة تتناسب والتطور الحاصل للنظرة إلى العاملين كرأس مال بشري إستراتيجي. والدراسة الحالية بحثت في تعريف رأس المال البشري وتصنيف نفقاته في منظمات الأعمال، بالاستناد إلى مبدأين متفاعلين هما: قيمة العاملين وتفردهم في الميزة التنافسية لها. واقترحت أن نفقات رأس المال البشري للمنظمات يفترض تحليلها بالتفصيل، وأن الاستثمارات فيه والمرتبطة بتحقيق المزايا التنافسية يتم طرحها من النفقات. وفضلاً عن ذلك، أنه بدلاً من تدوين أو إدراج نفقات رأس المال البشري بشكل غير مميز كمصروفات، فإن الدراسة الحالية حددت المراحل المختلفة لتطويره، بغرض إظهار حقيقة الاستثمارات الضرورية التي تقوم بها منظمات الأعمال سعياً منها لديمومتها وبقائها وتطويرها وجني الأرباح المجزية. وبشكل لا يمكن تجنبه إطلاقاً. إن تعريف رأس المال البشري وتصنيف مصاريفه، ربما ينطوي على تفسيرات موضوعية للغاية، ولكن من خلال بناء أنظمة إدارية ومحاسبية من داخل المنظمات نفسها. وأن جوهر المشكلة التي وجدت، تكمن في حقيقة مفادها أن الكثير من منظمات الأعمال أخذت تعتمد على المعرفة الواسعة للموارد البشرية والأساليب المنهجية التي توجدها الإدارة لأجل التنافس والبقاء في سوق عالمي مليء بالمفاجآت والتغييرات السريعة، فالدعوة معنية للباحثين لوضع حد فاصل لخرافة المزج بين كلفة مدخلات الموارد البشرية وقيمة مخرجاتها، وكذلك بين نفقات رأس المال البشري واستثماراته وصولاً إلى توفير بديل نظامي أفضل لمصدر المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال الذي يأتي من المعالجة الصحيحة لذلك.

A- Fundamental References

"The Role of Human ، K. J. (2004)، H. A. and Lin،1- Chen
، *Journal of Intellectual Capital*،Capital Cost in Accounting"
pp. 6-30.، No. 1،vol. 5

2- العنزي، سعد (2001)، «الثروة الحقيقية لمنظمات القرن الحادي والعشرين»، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، المجلد (8)، العدد (25)، ص114-.134

3- العنزي، سعد (2004)، «الدور المميز لإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة»، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية*، العدد (53)، ص173-.185

4- العنزي، سعد ونعمة، نغم حسين، (2001)، «أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط»، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، المجلد (8)، العدد (28)، ص155-.191

5- العنزي، سعد ونعمة، نغم حسين، (2002)، «قياس رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق»، المجلد (9)، العدد (31).

6- العنزي، سعد ونعمة، نغم حسين، (2002)، «رأس المال الفكري: مفاهيم ومداخل»، المجلد (9)، العدد (30).

B- Other References and Optional Readings

،7- American Accounting Association (AAA) (1973)
،"Report of the committee on human resource accounting"
pp.169.،The Accounting Review Supplement

"Contractual ، J.P. (1999)، Liebeskind، N.S.،8- Argyres
and governance ، bargaining power،commitments
inseparability: incorporating history into transaction cost
، Vol. 24 No.1، *Academy of Management Review*،theory"
pp.49-63.

"Effects of human resource systems ، J.B. (1994)،9- Arthur
Academy of ،on manufacturing performance and turnover"
pp.670-87.، Vol. 37 No.3،*Management Journal*

"Firm resource and sustained ، J. (1991)،10- Barney
Vol. 17 ، *Journal of Management*،competitive advantage"
pp.99-120.،No.1

"Training ، D.P. (1998)، McMurrer، L.J.،11-Bassi
Training & ،investment can mean financial performance"
pp.40-2.، Vol. 52 No.5،*Development*

المصطلحات الأساسية في الفصل	
Expressions	**المصطلحات**
Human Capital	**رأس المال البشري**
Human intellect	**فكر الإنسان**
Creativity	**الابتكار**
Innovation	**الابداع**
Knowledge	**المعرفة**
Organiztional learning	**التعلم التنظيمي**
Organizztion Memory	**ذكرة المنظمة**
Expenses	**مصروفات**
Revenues	**الايرادات**
Financial statements	**الكشوفات المالية**
Knowleodge	**المعرفة**
Value-added	**القيمة المضافة**
Cognitive Knowledge	**معرفة إدراكية**
Advanced Specialised skills	**مهارات تخصصية متقدمة**
Understanding systems	**فهم الأنظمة**
Self Motivated Creativity	**ابداع العاملين**
Know – Belonging	**معرفة التآليف**
Human Intelligence	**ذكاء الفرد العامل**
Tangible Assets	**الموجدات الملموسة**

Intangible Assets	غير الملموسة
Human Brains	العقول البشرية
Intellectual Capital	رأس المال الفكري
Knowledges	المعارف
Skills	المهارات
Abilities	القابليات
Structural Capital	رأس المال الهيكلي
Customer of Relation Capital	رأس المال الزبائني أو العقلاني
Sustainable Development	التنمية المستدامة
Difficult Employees	صعبي المراس
Mind Discourses	مطارحات فكرية
Analytical Discussions	مناقشات تحليلية
Conservation Approach	المدخل المحافظ
Stakeholders	اصحاب المصالح
Balance Sheet	الميزانية العمومية
Mismanagement	سوء الادارة
Value	القيمة
Rareness	الندرة
Imitable	عدم التقلد
Uniqueness	التفرد
Cost Accounting	محاسبة الكلفة

The Acquirement Cost	طريقة كلفة الاكتساب أو الاستخدام
The Replacement Cost	طريقة كلفة الاستبدال
The Present Value of a Future Stream of Payments	طريقة القيمة الحالية لتدفق المدفوعات المستقبلية
The Bidding Method	طريقة العطاءات
The Economic Value Added Approach	مدخل القيمة الاقتصادية المضافة
Auction Process	المزاد العلني
Traditional Accounting	المحاسبة التقليدية

الفصل الخامس

تقويم الأداء
Performance Evaluation

الأهداف والتساؤلات	محتويات الفصل
يهدف هذا الفصل الإجابة عن التساؤلات التالية: -هل تقويم الأداء وظيفة مهمة من وظائف الموارد البشرية؟ ولماذا؟ -ما هي أهداف نظام تقويم الأداء؟ -على من تقع مسؤولية تقويم الأداء الفرد، المنظمة الفرد والمنظمة؟ -ما هي أهم طرق تقويم الأداء -هل تقويم الأداء خطوة أم عدد من الخطوات؟ -هناك أخطاء شائعة عند وضع معدلات لتقويم الأداء، ما هي هذه الأخطاء؟ -هل يمكن وضع استمارة لتقويم الأداء وما هي هذه الاستمارة، وأهم الأسئلة التي تطرح فيها؟ -من هي الجهة المسؤولة عن تقويم أداء العاملين في المنظمة؟	-مفهوم تقويم الأداء -أهداف نظام تقديم الأداء -أنواع التقويم -مسؤولية تقويم الأداء -طرائق تقويم الأداء -خطوات تقويم الأداء -الأخطاء الشائعة في وضع معدلات تقويم الأداء -صياغة استمارة استبيان لتقويم الأداء -الجهات المسؤولة عن تقويم الأداء

الفصل الخامس
تقويم الأداء
Performance Evaluation

المقدمة:

على الرغم من أن تقويم الأداء يعد من الأدوات المفيدة في تحفيز العاملين وتنميتهم في المنظمات كافة، ومع أهميته في تشخيص حالات التميز أو السلبية في العمل الذي ينجزه الموظفون، إلا أنه قد يكون مصدراً لإثارة القلق والإحباط لكل من الرؤساء والمرؤوسين (المدراء والعاملين)، وذلك بسبب الابتعاد عن الدقة، والغموض الذي يحيط بأنظمة تقويم الأداء.

وعلى العموم، فإن تقويم الأداء يمكن أن ينظر إليه: على أنه وسيلة مهمة للتحقق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل، ووفقاً لمعايير الأداء يمكن أن ينظر إليه: على أنه وسيلة مهمة للتحقيق من مدى إمكانية معرفة ما هو المطلوب منهم عند تأديتهم للأعمال التي يكلفون بها.

المبحث الأول: مفهوم وأساسيات التقويم

أهداف نظام تقويم الأداء: تعد الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بتحديد من الذي يستحق الترقية؟ ومن الذي يجب أن ينقل؟ ومن الذي سيتم الاستغناء عنه من العاملين؟ ومن هو بحاجة إلى تدريب؟ ولمن تمنح الحوافز المادية والمعنوية؟ وتعد الإجابة الواضحة وغير المنحازة عن كل هذه التساؤلات من الأهداف الأساسية التي يسعى نظام تقويم الأداء إليها. فالنتائج التي يتم التوصل إليها عن طريق أنظمة تقويم الأداء، تستخدم دون شك، لمنح فرصة التدريب والتنمية لهذا الموظف أو ذاك، الذي يعد بمثابة أحد أنواع المكافأة للموظفين، مقابل أدائهم الجيد الذي تبرزه نتائج تقويم الأداء. كما أن تقويم الأداء يمكن الاستعانة به كوسيلة لتحفيز العاملين، وتحسين مستويات أدائهم، من خلال اطلاع الموظف (العامل) على نقاط القوة والضعف التي يتصف بها في إنجازه للأعمال التي يكلف بها، ومعرفة مجالات التي يجب أن يتجاوزها، وتلك التي يجب تعميقها، وزيادة مهاراته في أدائها، مما يساعد على الارتقاء بمستوى الإنجاز، ويضمن تحقيق الواجبات والمهام الموكلة إليهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة. وفي الوقت نفسه، فإن نظام تقويم الأداء يمكن أن يشجع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد، إذ تبين أن أنظمة تقويم الأداء التقليدية التي تركز على تقويم الأداء الفردي، قد أصبحت في الوقت الحاضر غير

مناسبة وغير منسجمة مع الأعمال التي تتطلب جهداً جماعياً، والتي لا يمكن معرفة ما يقوم به الفرد الواحد من جهد في إنجاز عمل ما بدقة (Anthony & Others: 1999: 369).

أنواع التقويم: يتفق معظم المختصين والكتاب على أن وجود نوعين لتقويم الأداء هما: تقويم الرسمي، وتقويم الأداء غير الرسمي. إذ يقصد بتقويم الأداء الرسمي: ذلك التقويم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري. أما التقويم غير الرسمي: فإنه ذلك التقويم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقويم الرسمي، مثال ذلك، إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائماً إلى مستوى المعايير الموضوعية، أو يتجاوزها، فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقويم الأداء غير الرسمي: (Glen: 1990: 1-10).

يعتمد التقويم الرسمي أساساً لعملية تقويم الأداء، في حين يستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية العكسية.

ومما يجدر بالملاحظة، وجوب اعتماد المنظمة معايير موضوعية لقياس أداء العاملين فيها، ويفضل أن تكون رقمية، إذ أن التعبير عنها بالأرقام يجنبها الانحياز، ويضمن عدالته على أن هذا لا يعني أن على المنظمة ألا تعتمد على معايير شخصية أو غير رقمية على الإطلاق، فإن بعض الفعاليات لا يمكن التعبير عنها بلغة الأرقام، فتضطر المنظمة إلى اعتماد معايير غير رقمية، وفي هذه الحالة، فإن على المنظمة والقائمين بعملية التقويم التحوط من عدم القدرة، ومراعاة الالتزام بالموضوعية وعدم الخضوع للرغبات والأهواء الشخصية في الحكم على أداء العاملين أو المرؤوسين. (هاشم: 1986: 196).

مستويات تقويم الأداء: من المعلوم أن عملية تقويم الأداء لا يمكن أن تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية فاعليتها ترتبط بتوافر عدد من المقدمات أو المستلزمات منها:

1- وجود تحليل للعمل ووصف للوظائف المتنوعة التي تنتهي بها أقسام ووحدات المنظمة جميعاً، إذ أن وجود وصف دقيق ومتكامل للوظائف والأعمال، يعد الأساس الذي تنطلق منه تحديد المتطلبات الرئيسية أو المهمة اللازمة لإنجاز هذا العمل أو تلك الوظيفة، فتحديد محتويات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وظروف عمل، وفعاليات أخرى يستلزمها إنجاز الوظائف والأعمال المطلوبة هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها تقويم الأداء.

2- وضع المعايير اللازمة لتقويم الأداء، وهذا يعني قيام الإدارة باشتقاق معايير للتقويم بالاعتماد على المعلومات التي يمكن الحصول عليها من نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف، وذلك فإن المعايير التقويم الجيدة، هي تلك المعايير التي تركز على النتائج التي توصل إليها الموظف أو العامل، أي أن المعيار يجب أن يعطي جواباً لعدد من التساؤلات التي يمكن التعبير عنه بـ ماذا؟ وكم؟ ومتى؟ كما يجب أن تكون هذه المعايير مكتوبة، يتاح لكل العاملين في المنظمة الاطلاع عليها، وأن تكون واقعية، تتماشى مع إمكانيات وقدرات العاملين. (Werther & Davis: 1982: 236).

المبحث الثاني: طرائق تقويم الأداء

لتقويم أداء العاملين أو الموظفين هناك نوعان من الطرائق الأول يركز على سلوك تحقيق، في حين يركز النوع الثاني على نتائج، وبعبارة أخرى تحديد مدى استطاعة الموظف تحقيق العمل المناط به وانجازه، وفيما يلي توضيح لهذين النوعين من الطرائق:

أ- طرائق تقويم الأداء السلوكية:

1- قائمة المراجعة Cheek-List

وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقويم بتأشير تلك الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف. ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يمكن أن يتسم بها أداء الموظف. وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشيرات الإيجابية لصالح الموظف، والسلبية عكس ذلك، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية. فإن كل رصيد النقاط الإيجابية أكثر، فإن ذلك يدل على أداء إيجابي، والعكس صحيح. (Anthony and Others: 1999: 383).

والمثال التالي يوضح نموذج لهذه القائمة:

اقرأ كل فقرة من الفقرات الموجودة في هذه القائمة، وحدد فيما إذا كانت تنطبق على سلوك الموظف تحت التقويم، فإذا كانت الصفة موجودة، ضع كلمة (نعم) في الفراغ، وإذا كانت غير موجودة اتركها فارغة.
1- الموظف يطلب المساعدة عند مواجهته مشكلة ما.
(   )

2- يعترف بمساهمات الآخرين في النتائج التي حققها. ( )
3- يتمتع بعلاقات طيبة مع زملائه في العمل. ( )
4- يمتلك القدرة على المبادرة عند مواجهة الحالات الجديدة ( )
5- يحتاج إلى تعليمات كثيرة عند مواجهته حالات أو ظروف جديدة ( )
6- يمتلك القدرة على إيجاد البدائل عند مواجهته لظرف أو حالة معينة ( )
7- ينفذ المهام المكلف بها الوقت المحدد. ( )
Source: William Anthony: 1999: 383

2- طريقة التدرج البياني

هذه الطريقة تختلف عن سابقتها (قائمة المراجعة) بإعطاء قيمة أو (وزن) لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم في هذه القائمة، وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف، إذ أن الفقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة، وإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام، عليه فإن هذه القائمة تحتوي نفس الفقرات أو العبارات الموجودة في قائمة المراجعة، مع وضع وزن أن درجة نوعية لكل عبارة بحسب أهميتها وقيمتها من وجهة نظر الإدارة. وفيما يلي نموذج يمثل هذه القائمة:

اقرأ كل فقرة من الفقرات الموجودة في هذه القائمة، وحدد فيما إذا كانت تنطبق على سلوك الموظف تحت التقويم، فإذا كانت الصفة موجودة، ضع كلمة (نعم) في الفراغ، وإذا كانت غير موجودة اتركها فارغة.		**الوزن**
الموظف يطلب النصح والمساعدة من الآخرين	(	3.0

	(	0
الموظف يتبع التوجيهات والتعليمات بشكل جيد	(	2.0
	(	0
لا يعمل بشكل مقبول ضمن فريق العمل	(	1.0
	(	-0
يعمل بشكل جيد دون إشراف مباشر	(	2.5
	(	0
لا يلتزم بتوقيتات العمل	(	2.0
	(	-0
يتعامل مع رؤسائه ومرؤوسيه بموضوعية	(	1.0
	(	0
لا يمتلك القدرة على مواجهة الظروف والحالات	(	1.7
المستجدة	(	-5
Source: William Anthony: 1999: 383		

3- طريقة التدرج الباني:

تقوم هذه الطريقة في التقويم على أساس استخدام معيار (Scale) يتكون من عد من المستويات المعبرة عن الأداء، غالباً ما يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة (5-7) مستويات تبدأ بـ (1) وتنتهي بـ (5) أو (7). علماً أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكيين متناقضين. مثال ذلك: أن يبدأ المقياس بـ (ضعيف) وتنتهي بـ (متغير) وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى. والشكل (11) التالي يوضح ذلك.

شكل (11)

يوضح مقياسين للتدرج البياني



أما ما يميز هذه الطريقة ويجعلها من الطرائق الشائعة الاستخدام في تقويم أداء العاملين هو: سهولة استخدامها، وفهمها وتفسيرها أو شرحها للعاملين، ومستخدميها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم. يضاف إلى ذلك أنه يمكن للمقومين بموجبها تقويم مجموعة كبيرة من الموظفين أو العاملين بوقت قصير مقارنة بالطرائق الأخرى.

4- طريقة الوقائع المهمة (الحرجة):

إن الصعوبات التي يواجهها المشرفون والرؤساء المباشرون عند تقييم مرؤوسيهم، بسبب عدم إمكانية ملاحظة جميع مفردات الأداء أو النشاط اليومي والسلوك الذي يقوم به الموظف في أثناء إنجازه لواجباته ومهماته المكلف بها، مما يؤدي إلى ابتعاد التقييم بشكل غير مقصود عن الموضوعية والدقة المطلوبة. ولتجاوز ذلك، فقد استخدمت هذه الطريقة التي تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة (Critical Incidents) التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف وتاريخ وقوع كل منها، إذ يكون هذا التسجيل هو الأساس في تقييم الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط، أو التقييمات الأخرى، لأغراض الترقية أو النقل أو الترفع، أو أي غرض آخر. وفيما يلي مثال لهذه الأحداث أو الوقائع. (هاشم: 1989: 215).

1- في 2001/1/2 اقتراح إدخال بعض التحسينات في طريقة إتمام العمل.

2- في 2001/1/17 ساهم في تصليح إحدى المكائن العاطلة.

3- في 2001/1/22 قام بمساعدة أحد زملائه في العمل.

4- في 2001/2/6 واجه مشكلة في العمل استطاع أن يتجاوزها بدون مساعدة.

5- في 2001/2/25 حقق مستوى إنتاجياً تجاوز المعدلات القياسية.

6- في 2001/3/7 رفض الالتحاق بدورة تدريبية.

7- في 2001/3/15 رفض أن يحل محل أحد زملائه الغائبين عن العمل.

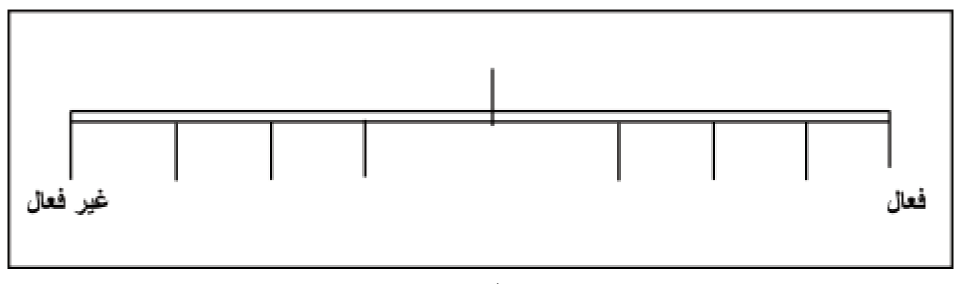
8- في 2001/3/21 شارك بوضع برنامج للاقتصاد في تكاليف المواد المستخدمة في الإنتاج.

5- طريقة التدرج البياني:

تعد هذه الطريقة من طرائق التقييم المتقدمة، إذ أنها تعتمد على سلوك الموظفين أو العاملين بدلاً من الاعتماد على المواقف أو على افتراضات معينة حول تلك المواقف. وتتمثل تلك الطريقة، بمقياس رقمي تثبت عليه بعض العبارات أو الوقائع التي تصف السلوك الوظيفي، تتدرج من أقصى المراتب الإيجابية إلى أقصى المراتب السلبية، إذ يقوم خبراء مختصون بتحليل كل وظيفة إلى مكوناتها الأساسية، وإعداد قائمة بالوقائع أو الأحداث أو السلوكيات المهمة المؤثرة في أداء تلك الوظيفة أو العمل، تقابل هذه السلوكيات بمجموعة معينة من الصفات أو الخصائص التي تمثل أبعاد للأداء، توضع على مقياس متدرج ذي طرفين إيجابي وسلبي كما ذكر أعلاه، والشكل (12) التالي يعطي مثالاً توضيحياً لهذا المقياس:

شكل (12)

يوضح مقاس طريقة التدرج البياني السلوكي



تتميز هذه الطريقة بموضوعيتها قياساً بطرائق التقييم الأخرى، إضافة إلى تركيزها على قياس السلوك الوظيفي، غير أن ما يؤخذ عليها، إنما تتطلب وقتاً طويلاً في إنجاز تقييم جميع العاملين، خصوصاً إذ كان عددهم كبيراً. (Werther & Davis: 1982: 242).

6- طريقة الترغيب: Ranking Method:

تعد هذه الطريقة من طرائق تقييم الأداء الشخصية، إذ يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه، بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم، إذ يحتل

أكثرهم كفاءة أعلى القائمة، ويوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة. وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل. وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهي بأن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين، إحداهما تضم أسماء الموظفين الكفوئين مرتبين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية الموظفين غير الكفوئين. من مزايا هذه الطريقة، أنها بسيطة ولا تتطلب جهداً كبيراً أو وقتاً طويلاً من المقوم. ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف واحد ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً، بحيث يحتل كل منهم رتبة أو درجة معينة. (Werther & Davis: 1982: 245).

7- طريقة التوزيع الإجباري Forced Distribution

تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدماً. ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم. مثال ذلك، يجب على المقوم أن يوزع العاملين بحسب مستوى أدائهم: (10%) من الموظفين من فئة مستوى الأداء غير المرضي، (15%) من الموظفين في فئة لا بأس في أدائهم، (15%) من الموظفين في فئة الأداء غير المرضي، (50%) من الموظفين في فئة الأداء الجيد، و(10%) من الموظفين في فئة الأداء المتميز. فلو كان أحد المشرفين المباشرين مسؤولاً عن تقييم (200) عامل أو موظف، فإن عليه بموجب هذه الطريقة أن يوزعهم على الفئات أعلاه كالآتي:

20 موظف أو عامل في فئة مستوى الأداء غير المرضي.

30 موظف أو عامل في فئة لا بأس

100 موظف أو عامل في فئة مستوى الأداء المرضي.

30 موظف أو عامل في فئة مستوى الأداء الجيد

20موظف أو عامل في فئة مستوى الأداء المتميز

200 المجموع

إن هذه الطريقة كسابقتها، طريقة الترتيب تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولتها وبساطتها، ومما يؤخذ عليها،

صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء العاملين بشكل دقيق ومحدد. (Anthony and Others 1999: 389).

8- طريقة المقارنة المزدوجة Paired Comparison

تعتمد هذه الطريقة في تقويم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه. وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين، يحدد المشرف أياً منهم هو الأكثر تميزاً في الأداء عن غيره من الآخرين. وحسب هذه الطريقة فإن عدد المقارنات التي يجب أن ينفذها المشرف، تحسب بالمعادلة التالية:

$$\left[\frac{ن(ن-1)}{2}\right]$$

حيث ن = عدد الموظفين المطلوب تقويم أدائهم، فلو كان لدينا قسم يعمل فيه (10) عشرة موظفين، فإن عدد المقارنات المطلوب إجراءها سيكون (45) مقارنة، وذلك بتطبيق المعادلة أعلاه كالآتي:

$$45 - 4.5 \times 10 = \left[\frac{10(1-10)}{2}\right]$$ مقارنة.

أما عند قيام المقوم بتقويم الموظفين بالاعتماد على أبعاد متعددة ذات علاقة بالواجبات أو المهام التي يقوم بها، فإن عدد المقارنات المطلوب إجراءها سيتضاعف عدة مرات، ويحسب بالمعادلة التالية:

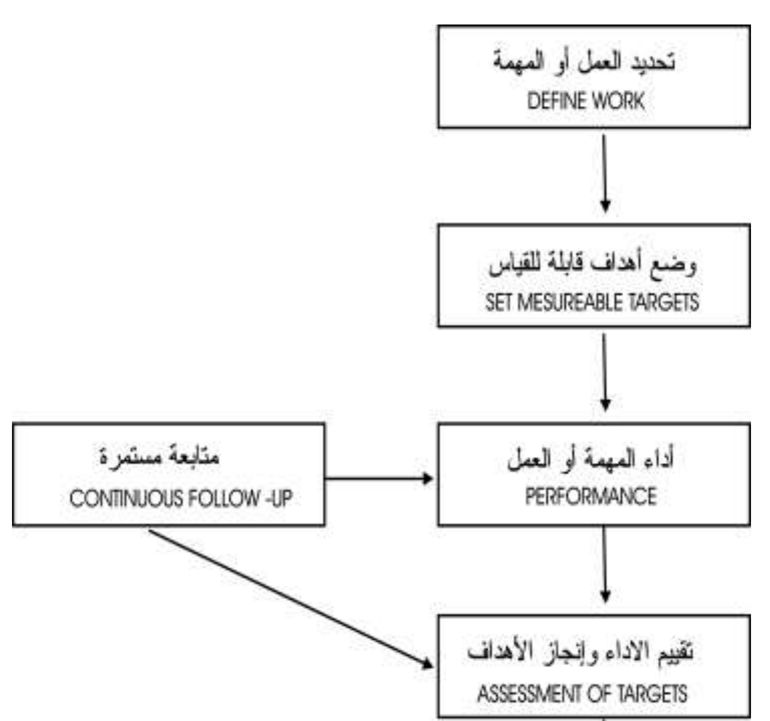
[ب(ن(ن-1))/2] حيث أن، ب= عدد الأبعاد أو الصفات، ن = عدد الموظفين فلو كان عدد الصفات المطلوب مقارنة العاملين أعلاه بموجبها (5) خمسة صفات، فإن عدد المقارنات سيصبح (225) مقارنة، كالآتي:

$$225 = 4.5 \times 5 = \left[10\frac{(1-10)}{2}5\right]$$ مقارنة

وما يؤخذ على هذه الطريقة، أنها تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين من المقوم، تمتاز بالتعقيد خصوصاً إذا كان الموظفون، عدد الصفات المراد مقارنتها كثيراً. (Anthony and Others: 1999: 391)

9- مدخل الرقابة وكما موضحة في الشكل (13).

شكل (13)
آلية تقييم الأداء من خلال مدخل الرقابة



الطرائق المعتمدة على النتائج في تقويم الأداء:

هناك طريقتان لتقويم الأداء تعتمدان على النتائج التي يحققها الموظف في عمله، أي أن المقوم يرتب العاملين أو الموظفين بحسب إنتاجهم أو مخرجات سلوكهم. وهاتان الطريقتان هما:

1- الطريقة الإدارة بالأهداف: MBO

تسعى هذه الطريقة إلى إيجاد منهج منظمي لوضع الأهداف، وتقويم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المنظمة. وعلى العموم فإن استخدام منهج الإدارة بالأهداف في تقويم المرؤوسين، يقوم على مجموعة من الخطوات هي: (Larson: 1995: 534).

أ- تحديد أهداف المنظمة بشكل دقيق ومفصل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف تسعى إليه المنظمة. أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل منهما من قبل الرؤساء.

ب- تحديد أهداف العاملين أو الموظفين.

ج- مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المنظمة.

د- يتم تقويم الأداء وفقاً للنتائج أو مدى تحقيق هذه الأهداف من قبل كل موظف من الموظفين (أو المرؤوسين).

إن هذه الأهداف يجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس الكمي، وتمثل نوعاً من التحدي لإمكانيات الموظفين، ومقبولة من قبل الجميع. فهي تلعب دوراً مهماًً في عملية التقويم النهائي للأداء، والتغذية العكسية، إذ يجب تزويد العاملين بالمعلومات (تغذية عكسية) بشكل دوري، حول مدى التقدم الذي يحققونه باتجاه الأهداف الموضوعة، كما قد تظهر حالات عديدة أو مواقف تتطلب تغير أو حتى تغير بعض الأهداف أو معظمها أو جميعها، مثل حالات تغير مواقف المنافسين الموردين، الزبائن، الأنظمة والقوانين، أساليب الإنتاج، المكائن والأجهزة والأدوات، نوعية وكمية المنتجات، وغير ذلك. والجدول التالي يوضح كيفية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كأداة لتقويم الأداء. (Anthony and Others 1999: 393)

يبين استخدام الإدارة بالأهداف من قبل أحد فروع الأسواق المركزية كأداة لتقويم الأداء

الأهداف الاستراتيجية للمنظمة	**النتائج المتوقعة**	**تاريخ الإنجاز**
تخفيض معدل دوران العمل في المنظمة	تخفيض دوران العمل بنسبة 12% في جميع أقسام الفرع	/7/1 2002
تحسين مظهر المعرض	صبغ بناية الفرع من الداخل والخارج	/8/15 2002
تحسين الاتصالات	إشراك جميع مدراء الأقسام في دورة تدريبية في الاتصالات	/9/ 2002
زيادة المبيعات	زيادة المبيعات بنسبة 8% كل قسم من أقسام الفرع	/10/1 2002
الصيانة: (الأهداف الروتينية)	**النتائج المتوقعة**	**تاريخ الإنجاز**
مراقبة وتخفيض التكاليف	تخفيف التكاليف بنسبة 5%	/6/1 2002

تخفيض مستوى الخزين من المواد الاحتياطية	تقليل مستوى الخزين من المواد الاحتياطية بنسبة 15%	/9/1 2002
أهداف تنمية العاملين	**النتائج المتوقعة**	**تاريخ الإنجاز**
تحسن الاتصالات	حضور حلقات دراسية في الاتصالات	/4/1 2002
تحسين مهارات استخدام الحاسبات	إشراك العاملين في برامج تدريبية على الحاسوب في إحدى الجامعات	/3/13 2002
تحسين القدرات التخطيطية	وضع خطة مكتوبة للفرع وحضور حلقات دراسية في التخطيط	/2/16 2002

2- طريقة تخطيط العمل: Work Planning

إن هذه الطريقة تشبه إلى حد ما طريقة (MBO) أي طريقة الإدارة بالأهداف، غير أنها تختلف عنه بكونها تركز على التغذية العكسية، والدورية والمراجعة، أكثر من تركيزها على تحديد أهداف قابلة للقياس الكمي. إن هذه الطريقة سمحت للمشرفين بحرية أكبر في الحكم على أداء العاملين، بغض النظر عما إذا كان الموظف قد حقق الأهداف بشكل تام أم لا. (Anthony and Others: 1999: 392). مما سبق يمكن القول بأنه لا توجد طريقة مثلى يمكن اعتمادها في عملية تقويم الأداء. وأن اعتماد أي منها يتوقف على الموقف. إذ تبين أن اعتماد طريقة ما، قد يكون مناسباً أكثر في موقف معين من الطرائق الأخرى. فعلى سبيل المثال، لو كان بالإمكان وضع أهداف قابلة للقياس، ففي مثل هذه الحالة يفضل استخدام الإدارة بالأهداف في عملية التقويم. أما إذا أردنا إجراء مقارنة بين العاملين بهدف تحديد الزيادة في الأجور، أو ترقية أحد الموظفين، ففي مثل هذه الحالة فإن الأمر يتطلب تحديد قاسم مشترك للمقارنة بين العاملين المعنيين، مما يستلزم استخدام مقياس رقمي للأداء، كطرائق الترتيب بدلاً من استخدام الإدارة بالأهداف، أو طريقة تخطيط العمل. وهكذا فإن الهدف من تقويم الأداء يجب أن يؤخذ بنظر الاعتبار عند اختيار الطريقة المناسبة للتقويم. ومما يجب الإشارة إليه هو أن هناك مجموعة من المعايير التي يجب توافرها في نظام التقويم لكي يكون ناجحاً منها:

1- وضوح الأهداف.

2- تأييد الإدارة والعاملين وقبولهم لنظام التقويم.

3- المرونة.

4- دورية التقويم.

5- الحوار المفتوح بين المقومين والعاملين حول التقويم.

6- وجود نماذج مناسب للتقويم.

المبحث الثالث: خطوات تقويم الأداء

لتقييم الأداء خطوات محددة هي كما في الشكل (14) وكالآتي:

الخطوة الأولى: تحديد أسس المسائلة عن العمل وأهدافه:

إن أسس المساءلة عن العمل وأهدافه هي بيانات مسجلة للعمل الواجب إنجازه من قبل الموظفين وكيفية تقييم هذا العمل.

وفي بعض الحالات تكون المعايير أو أسس المساءلة عن العمل هي مسئوليات العمل المحددة الواردة في توصيف الوظيفة، وفي حالات أخرى يتم اشتقاق هذه الأسس من خلال أساليب تخطيط العمل والتي يتم فيها تفصيل المسئوليات الرئيسية للوظيفة وأهدافها. وفي بعض الأحيان تكون أسس المساءلة عن العمل متضمنة في طبيعة الوظيفة ذاتها.

والغرض من هذه الخطوة مزدوج: فهي أولاً تزود الموظف بفهم واضح للعمل الذي من المتوقع أن تقوم أو يقوم بإنجازه. كما أنها ثانياً تمكن من وضع أسس مساءلة وأهداف واضحة خارج دائرة دورة التقييم، بما يوجد إطار عمل مشترك من أجل تقييم لاحق لمدى الجودة التي تم بها تحقيق أسس المساءلة المحددة.

الخطوة الثانية: التقييم المستمر:

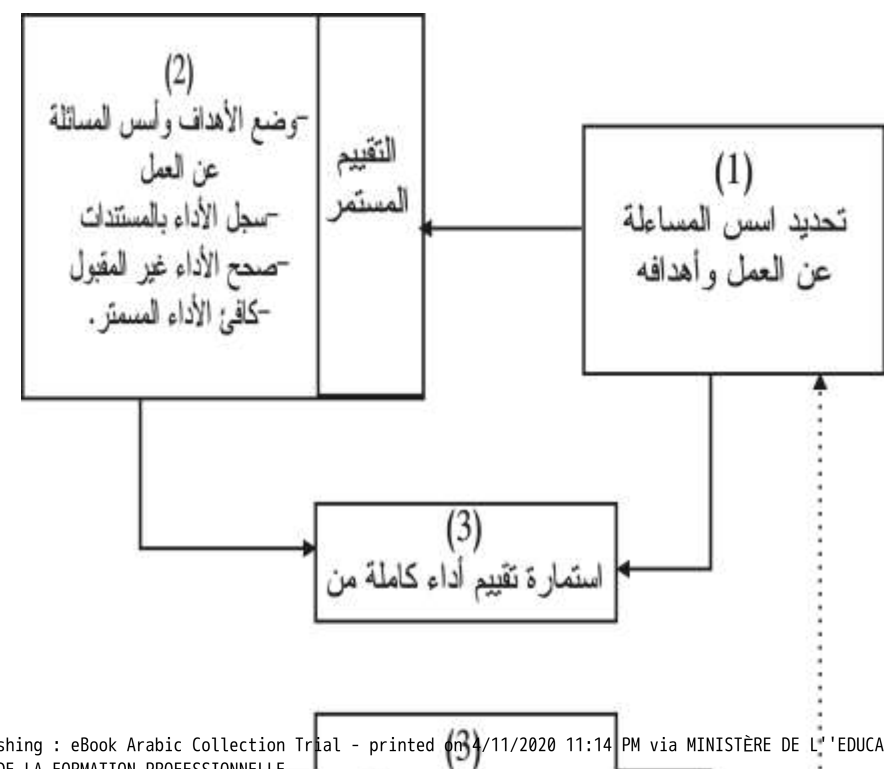
أثناء فترة التقييم، يجب على المدير أن يكون على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية، كلما أمكن ذلك، وبحساب الناتج من الآخرين الذين يتعاملون مع الموظف بصورة متكررة كما يجب على المدير أن تراقب التقدم تجاه تحقيق الأهداف السابق وضعها، ويوفر التغذية المرتدة حتى يمكن توضيح و/أو تطوير/ تعديل الأهداف وأسس

المساءلة وتصحيح الأداء غير المقبول قبل فوات الأوان، مع مكافأة الأداء المتميز بالمديح والتقدير. إن الإشراف أو الرقابة المستمرة للأداء وتوفير التغذية المرتدة للمنظمة بينما يعمل الموظف لتأدية مهمة رئيسية مسندة إليه أو بعد إنجاز المهمة مباشرة يساعد على تطوير أداء الفرد باستمرار.

الخطوة الثالثة: استكمال استمارة تقييم الأداء:

يجب على الإدارة أن تضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل. وقبل القيام باستكمال استمارة تقييم الأداء، يجب على المدير مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف حتى ينعش ذاكرتها ويتأكد أن كل المساءلات ذات الصلة قد تم تسجيلها. وعندئذ يجب على المدير أن تسلم كل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة، مع دعوة الموظف إلى إضافة أية معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء. ويجب أن تطلب من الموظف إعادة هذه النسخة في الموعد المحدد حتى يمكن للمديرة أن يأخذ هذه المعلومات في اعتباره قبل المناقشة الرسمية لتقييم الأداء.

شكل (14) خطوات تقديم الأداء



الخطوة الرابعة: إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء:

بصفة عامة كلما دعت الضرورة، ولكن على الأقل كل عام، يجب أن تلتقي المدير والموظف بهدف مناقشة منهجية لتقييم الأداء، وفي هذا الوقت سوف تتركز المناقشة على نموذج تقييم الأداء، ويجب أن يعطي الموظف فرصة كافية ليعطي رد فعله على تعليقات المدير وملاحظاته. وبعد المناقشة يجب على كل من الطرفين التوقيع على النموذج، والذي يتحول عندئذ إلى جزء من ملف الأفراد الخاص بالموظف.

الخطوة الخامسة: إدارة مناقشة المرتب:

بعد الإخطار بالموافقة النهائية على التوصية بالمرتب يستوجب الأمر أن تقوم المدير بمناقشة تطور المرتب مع الموظفين - ويجب أن نتذكر أن مناقشة المرتب والمناقشة الرسمية لتقييم الأداء يجب أن تظلا منفصلتين.

عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية:

إن تقييم الأداء هو مثال جيد لحلقة الوصل في تنمية الموارد البشرية وإذا ما تم إنجازه بطريقة جيدة فإنه يعد في الواقع من عناصر الدعم التي تعزز وتدعم كل مراحل التطور المهني، ونظرياً يمكن تصوير هذه العلاقة على النحو الموضح في الشكل (15) وطبقاً للمراحل التالية:

يبدأ تقييم الأداء بـ:

1- استعداد المدير والموظف للعملية وهي تساعد الموظف والمدير في:

تحديد جوانب قوة وجوانب ضعف الموظف فيما يتعلق بمسئوليات وظيفته الحالية بما يوفر إرجاع الأثر عن تقييم الموظف لنفسه وهو يوفر وسيلة تمكنه من:

تحديد المسار الوظيفي المستقبلي والمجالات التي يمكن للموظف أن يتطلع إليها، ومع وضع الأهداف المحددة التي تعمل على استمرار النمو في الوظيفة الحالية، وتقوم بهذه المهمة المدير والموظف معاً.

2- وضع إستراتيجية للأساليب التي قد يتبعها الموظف للوصول إلى أهدافه كما يحددون:

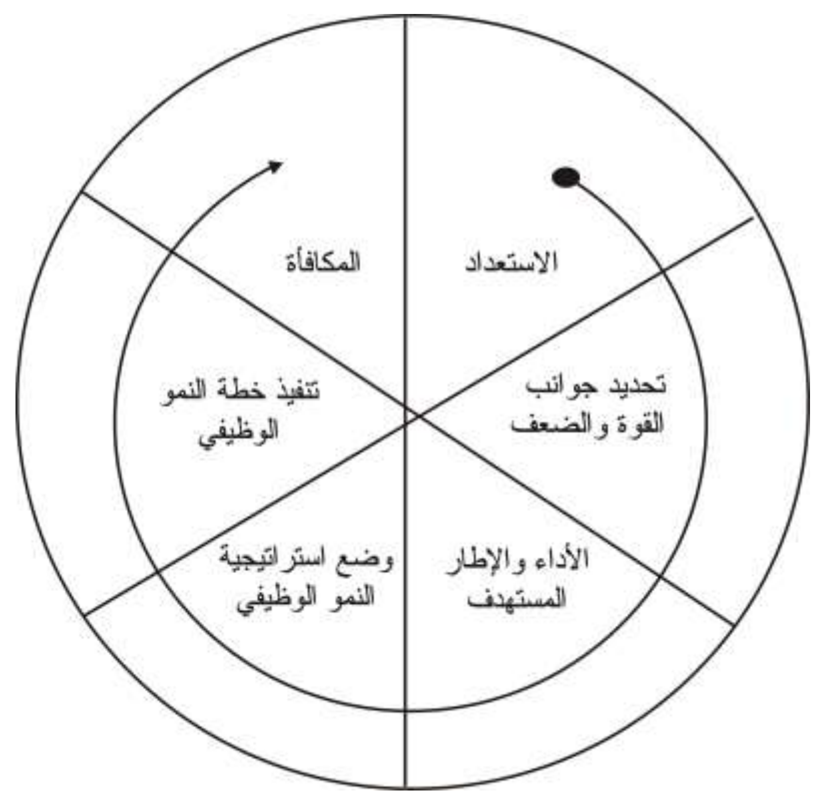
خطة تنموية وأنشطة لتنفيذ الخطة مما يشجع الموظف على إضافة مهارات معينة إلى حصيلته.

وعند ختام العملية يكون هناك:

3- مرحلة المكافأة: حيث يتم مكافأة الموظف وتزداد استحقاقاته عن عمله، ثم تبدأ العملية مرة أخرى من جديد.

شكل (15)

عملية تقويم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية

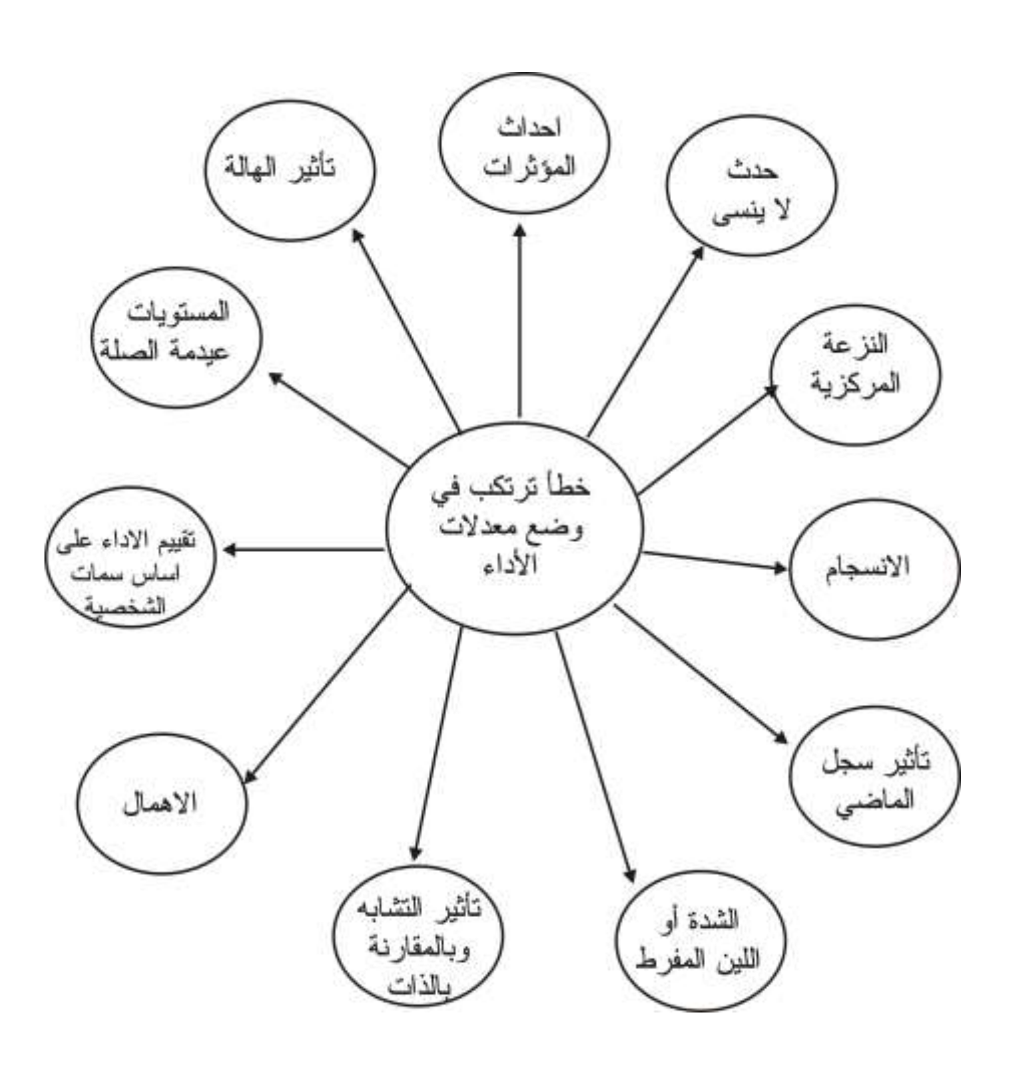


المبحث الرابع: الأخطاء الشائعة في وضع معدلات تقويم الأداء

هناك الكثير من الأخطاء عند وضع معدلات تقويم الأداء وكما هو في الشكل (16) وكالآتي:

شكل (16)

الأخطاء الشائعة في وضع معدلات تقويم الأداء



المبحث الخامس: صياغة استمارة استبيان تقويم الأداء

أفكارك ... مع تقويم الأداء

ضع علامة (✓) أمام كل جملة من الجمل الآتية حسب رأيك بشأنها:

م	الجملة	أوافق تماماً	أوافق	متحفظ (لا رأي)	لا أوافق	لا أوافق بالمرة
1	-عندما وضعت مدرسة الإدارة العلمية الطريقة المثلى للأداء، أهملت الفروق الفردية بين العاملين والتي تؤثر على أداء كل منهم.					
2	-تقويم الأداء بالنسبة للأعمال الإنتاجية أسهل نسبياً منه في أعمال الخدمات.					
3	-التقويم الجيد للأداء لابد أن يكمل بالقيادة الإدارية الجيدة					
4	-إن الصفات الشخصية للقائد الإداري هي العامل الرئيسي في نجاح عملية تقويم الأداء أو فشلها					
5	- تقويم الأداء يجدي قليلاً إذا لم يكن الموظف مدرباً على عمله تدريباً جيداً					
6	-إن المعيار الوحيد					

	لفعالية المدير هو زيادة إنتاجية مرؤوسيه					
7	-يهدف تقويم الأداء إلى التعرف على الأفراد ضعاف الإنتاجية لمعاقبتهم					
8	-نشأت الإدارة بالأهداف أصلاً لعلاج مشكلة تقويم الأداء					
9	-يؤثر التنظيم غير الرسمي - سلبياً وإيجابياً على عملية تقويم الأداء					
10	-كلما اكتسب العاملون المهارات الفنية اللازمة زادت إنتاجيتهم					
11	-من الأصوب أن تكون الأهداف صعبة بدرجة كبيرة حتى تضمن جدية العاملين في العمل من أجلها					
12	-الأصل في وظيفة الرقابة هو الافتراض القائل أن العامل مخلوق كسلان بطبعه					
13	-لا يستحسن أن نخبر العاملين بالأخطاء التي يرتكبونها في العمل حتى لا تفتر همهم أو يقل إقبالهم على العمل					
1	-يعتمد تحديد					

4	الاحتياجات التدريبية أساساً على نتائج تقويم أداء العاملين					
5	-أن الهدف الأساسي لبرامج التدريب هو تقويم العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة.					
6	-الحوافز الموضوعية بجانبيها المادي والمعنوي شرط أساسي لنجاح الإدارة بالأهداف					
7	-إذا أراد المدير أن يؤنب موظفاً على تقصير منه في العمل يحسن أن يكون ذلك على مسمع من بقية الموظفين حتى يأخذوا منه عبرة.					
8	-إذا أراد المدير أن يمدح موظفاً لعمل قام بأدائه يجب أن يكون على مرأى ومسمع من بقية المرؤوسين					
9	-كلما زادت نسبة رضا العاملين زادت إنتاجيتهم					
20	-من المفضل أن تكون الأهداف في صورة كمية وزمنية					

المبحث السادس: الجهات المسؤولة عن التقويم

إن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تهيئة الجداول الزمنية باستحقاق الموظفين للترفيع والعلاوات السنوية وتهيئة التقارير السرية وإرسالها إلى الرؤساء المباشرين لغرض القيام بمهمة تقييم مرؤوسيهم.

ويخضع تقييم الرئيس المباشر للموظف المرشح للترفيع أو العلاوة السنوية لمصادقة الرئيس الأعلى فإذا اختلفت وجهتا نظرهما، كان رأي الرئيس الأعلى هو الرأي النهائي ويعرض موضوع ترفيع الموظف على لجنة الترفيعات للتحقق من تطابق شروط الترفيع مع مصادقة الرئيس الأعلى.

مسؤولية تقويم الأداء: لقد بينت الدراسات والبحوث التي أجريت للإجابة عن التساؤل المطروح حول من الذي يقوم بمهمة التقويم؟ إن أكثر من 90% من عمليات تقويم الأداء يقوم بها المشرفون المباشرون ومن أجل أن يكون المشرفون المباشرون أكثر قدرة على النهوض بهذه المهمة بشكل أفضل، يجب أن يكونوا على اتصال دائم مع العاملين من مرؤوسيهم، لكي يمكنهم الحصول على المعلومات ذات العلاقة بأداء الواجبات والمهمات التي يكلفون بها. ومما يؤخذ على المشرفين في هذا المجال، أنهم وعلى الرغم من تحقيق درجة مقبولة من الاتصال بمرؤوسيهم، إلا أنهم لا يهتمون كثيراً بملاحظة سلوك هؤلاء المرؤوسين. مما ينعكس سلباً على نتائج التقويم. (الجميعي، وإسماعيل: 1990: 11).

وتعتمد بعض المنظمات أسلوباً آخر لتقويم الأداء هو: تقويم العمل (Co-Werkers)، إذ يقوم الموظف من قبل أقرانه أو زملائه في العمل. عندما تكون فيها صعوبات في الاتصال بمرؤوسيهم، أو أن الاتصال فيما بينهم يكون محدوداً، فتلجأ هذه المنظمات إلى هذا النوع من التقويم. ومما يؤخذ على هذا الأسلوب في التقويم هو مقاومة العاملين له، وعدم ارتياح بعضهم لبعض، مما يعني شيوع روح المجاملة فيما بينهم غالباً ما يؤدي إلى عدم توافر الموضوعية أو الحياد الذي يضمن دقة النتائج وصحتها.

وقد تلجأ المنظمات لأسلوب آخر في التقويم، إذ تعهد إلى الموظف ذاته، طالبة منه أن يضع تقويماً لنفسه، إضافة إلى التقويم الذي يضعه المشرف المباشر، ثم تقارن نتائج التقويمين، للاستفادة منها في تشخيص نقاط القوة والضعف في التقويمين. هذا من جانب ومن الجانب الآخر، فقد يكلف المرؤوسين في بعض الأحيان بوضع تقويم لرؤسائهم المباشرين، ومثل هذا التقويم يتوقف نجاحه على مدى الحرية التي تتاح لهم عملياً، ومدى موضوعيتهم ودقتهم في إعطاء المعلومات. كما أن هناك منظمات تلجأ إلى العملاء لتقويم أداء العاملين فيها،

خاصة في المنظمات الخدمية العامة، إذ أن بإمكان الزبون الإدلاء بمعلومات تفيد كثيراً في تقويم أداء العاملين. وفق استمارة تعد لهذا الغرض. مثال ذلك: أن نزلاء الفنادق يسألون عن مستوى الخدمة المقدمة لهم في مرافق الفندق المتنوعة، وتعتمد إجاباتهم هذه في تقويم مقدمي هذه الخدمات. (Anthony and Others: 1999: 374).

المبحث السابع: حالة مقترح تقويم أعضاء الهيئة التدريسية

يشكل التقويم الفعال والكفوء لأداء التدريسيين أهمية في نجاح العملية التعليمية والتربوية ومن هذا المنطلق تمت المبادرة بوضع نظام جديد لتقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في هيئة التعليم التقني- الذي هو صورة طبق الأصل إلى حد ما من نظام تقويم التدريسيين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

أولاً: مجالات استخدام هذا النظام: بالإمكان الاستفادة من نظام تقويم الأداء في المجالات التالية:

1- التثبيت والترفيع والترقية العلمية.

2- وضع برنامج أو برامج تدريب وتطوير أعضاء الهيئة التدريسية.

3- لأغراض التحفيز المالي والمادي والمعنوي.

4- وسيلة للتوجيه.

5- وسيلة للتعريف بالواجبات والمستلزمات التي يجب أن تتوافر في التدريس وتذكير الرئيس والمرؤوس بها.

ثانياً: فترة التقويم: يكون التقويم سنوياً وفي مواعيد استحقاق التثبيت أو الترفيع أو الترقية العلمية، كما يمكن استخدامه في أي وقت كأداة للتقويم وللأغراض التي سبق ذكرها.

ثالثاً: عوامل استمارة تقويم الأداء: تتضمن الاستمارة سمات تغطي نوعية وكمية العمل المنجز والمعرفة والخبرة وأسلوب العمل وبعض العوامل التي لها صلة أساسية بعمل التدريسيين وتعامله مع البيئة والمجتمع والآخرين.

رابعاً: الأوزان والمستويات: تضم الاستمارة أربعة عناصر أو عوامل أساسية تخضع للتقويم، وقد تم تحليل هذه العوامل إلى ثمانية عشر عاملاً فرعياً، وبالرغم من صعوبة وضع حدود فاصلة بين العوامل الأربعة بسبب تداخلها إلا أن كل عامل من هذه العوامل منح تقريباً الوزن الذي يناسبه وكالآتي:

الدرجة		عوامل التقويم
30 %		**المساهمات العلمية والتطوير الذاتي**
		وتتضمن خمسة فقرات وكالآتي:
	10 درجات	أ- المؤلفات والبحوث والمقالات ....
	5	ب- المشاركة وحضور المؤتمرات والندوات والحلقات العلمية
	5	ج- المشاركة في الدورات التدريبية والتطويرية ....
	5	د- المساهمات العلمية والعملية ومن ضمنها اللجان ....
	5	هـ- الرغبة الذاتية في تطوير قابلياته وقدراته العلمية والعملية
20 %		**مستوى وطريقة التدريس**
		وتتضمن ثلاث فقرات وكالآتي:
	5	أ- طريقة التدريس النظري والتطبيقي ....
	10	ب- إدارته للمختبر العملي ....
	5	ج- المواد التي يقوم بتدريسها (اختصاص عام، دقيق)
25 %		**الاتجاه السلوكي نحو العمل**
		ويتضمن خمس فقرات وكالآتي:
	5	أ- الالتزام بالبرنامج وبمواعيد المحاضرات..........

ب- التعاون: مدى الاستجابة والتعاون مع الرؤساء والزملاء 5

ج- تقبل المسؤولية والرغبة في تقبل الواجبات 5

د- المبادرة: الرغبة والقدرة على تقدم السلوك.......... 5

هـ- الحماس للعمل والقدرة على إنجاز المهام 5

الشخصية والسلوك تجاه الآخرين 25 %

وتتضمن خمس فقرات وكالآتي:

أ- الشخصية والمظهر 5

ب- الخلق، نزاهة التدريس واستقامته 5

ج- التعامل مع الطلبة 5

د- العلاقات الاجتماعية، الشعور بالعلاقات المتبادلة والصادقة مع الآخرين 5

هـ- النشاطات اللاصفية، مدى مشاركته في النشاطات التي تقام داخل الحرم الجامعي 5

أما بخصوص التقويم الإجمالي فيكون وفق المستويات الآتية:

المستوى	الدرجة	تعريف المستوى
ممتاز	90% فأكثر	الأداء العام على أحسن ما يمكن ومتميز
جيد جداً	80%-89%	الأداء العام استثنائي في جودته
جيد	70%-79%	الأداء يتجاوز المتطلبات الاعتيادية للعمل ويعتبر مؤشر لدرجة جيدة من الأداء
متو	60%-	الأداء مرضي ويفي بالحد الأدنى لمتطلبات

سط	69%	العمل
ضعيف	50% - 59%	الأداء لا يفي بالحد المناسب للعمل

وإذا حصل على ما دون يعتبر مؤشراً سلبياً لانخفاض الأداء ورداءة نوعيته.

خامساً: الإجراءات التنفيذية: تتم خطوات عملية تقويم الأداء وفق الإجراءات التالية:

1- يقوم رئيس القسم خلال فترة التقويم، بمتابعة أداء التدريسيين وتسجيل ملاحظاته فيما يتعلق بالعوامل الأربعة الرئيسية والعوامل النوعية الواردة ضمن كل منها، وعليه القيام بما يلي:

أ- تثمين مواطن القوة ومحاولة ترسيخها.

ب- التنبيه على مواطن الضعف.

ج- إعطاء توجيهات واضحة لمعالجة نقاط الضعف.

د- متابعة تنفيذ التوجهات والالتزام بها.

2- تقويم الوحدة الإدارية بإعداد جداول بمواعيد التقويم للتدريسين حيث تتولى إرسال استمارة التقويم بعد ملء الجزء الأول منها.

3- يقدم التدريسي خلاصة بمساهماته إلى رئيس القسم بناء على طلب رئيس القسم.

4- يراجع رئيس القسم المعلومات والانطباعات المتجمعة لديه عن أداء التدريسي ويدققها، وفق العوامل الرئيسية والفرعية، ويؤشر تقييمه الرقمي لكل من العوامل الفرعية، وتقييمه الوصفي والرقمي لكل من العوامل الأربعة الرئيسة.

5- يشخص رئيس القسم مواطن القوة والضعف، والتدريب والتطوير والتوجيه اللازم ومن ثم يثبت توصيته.

6- يتم اطلاع التدريسي على مجمل التقويم من قبل رئيس القسم والاستماع إلى ملاحظاته وتدوينها.

7- يرسل التقويم إلى الوحدة العلمية للتأكد من ملء الاستمارة بالشكل الأصولي.

8- يرفع إلى العميد للاطلاع وإبداء الملاحظات واتخاذ القرار المناسب، وبعد اطلاع رئيس القسم المعني على ملاحظات العميد وإبلاغ التدريسي بذلك يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتدريب وتطوير التدريسي مع الجهة المعنية بتدريب وتطوير الملاكات.

9- يجوز للتدريسي الاعتراض على التقييم لدى رئاسة الهيئة، ولرئيس الهيئة إحالة الموضوع إلى لجنة مشكلة لهذا الغرض، وللجنة أن تستدعي التدريسي للاستماع إلى وجهة نظره، ويكون قرار اللجنة نهائياً.

10- في نهاية تقييم الأداء:

أ- يوجه لمن يحصل على تقويم امتياز كتاب شكر وتقدير وتؤخذ هذه النتيجة بنظر الاعتبار عند النظر في منح المكافآت.

ب- توضع أسماء التدريسين الذين يحصلون على تقدير جيد جداً فما فوق في لوحة خاصة وتعطى لهم الأفضلية في الفرص التدريبية خارج القطر وإكمال الدراسة.

ج- تثمن وتبرز نقاط القوة لدى التدريسي، وينبهه إلى نقاط الضعف.

د- لاحظ استمارتي التقييم أحدهما وصفية وتستخدم في معظم وزارات الدولة والأخرى استمارة خاصة تستخدم لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

المصطلحات الأساسية في الفصل	
Expressions	**المصطلحات**
Critical Incidents	الوقائع الحرجة
Paired Comparison	المقارنة المزدوجة
Forced Distribution	التوزيع الإجباري
MBO (Management By Objectives)	الإدارة بالأهداف
Work Planning	تخطيط العمل
Validity	الصدق
Graphic Rating Scale	سلم التقدير التمثيل البياني
Rank Ordering	الترتيب التنازلي
Performance Test	اختبارات الأداء
Assessment Centers	مراكز التقدير
Behaviorally-Anachored Rating	سلوك التقدير السلوكي (مقياس التدرج السلوكي)
Scales	مقاييس
Central Tendency	الميل نحو الوسط
Strictness Tendency	الميل نحو التشدد
Leniency Tendency	الميل نحو اللين
Personal Biases	التحيزات الشخصية
Tendency of Random Response	الميل إلى التقييم العشوائي

Randomly	عشوائي
Reliability	الثبات
Discriminating	التمييز
Acceptance	القبول
Measurement of Performance	قياس الأداء
Comparison of the Performance With Criteria	مقارنة الأداء مع المعيار (المقياس)
Discussion the Appraisal Results	مناقشة نتائج التقويم مع العاملين
Initiation of Corrective Action	الإجراءات التصحيحية
Absolute Judgment	الأحكام المطلقة
Traits	سمات
Behavioral	السلوكيات
Objective measure	المقاييس الموضوعية
Responsibility	مسؤولية
Graphic Rating Scale	مقياس التدرج البياني
Ranking Scale	طريقة التدريب
Checklist Method	أسلوب الاختبار
Co-Workers	تقسيمات الأقران
Supervisor	المشرف المباشر
Self Evaluation	التقييم الذاتي

Committees	اللجان
Appraisal	قياس
Concepts & Importance	مفهوم وأهمية
Attraction	الجذب
Stages & Methods of Performance Appraisal	مراحل وأساليب تقويم الأداء
Traditional Methods	الأسلوب التقليدي
Essay	المقالات
Field Review	مراجعة ميدانية
Modern Methods	الأساليب الحديثة
Problems	مشاكل
Rater	مقوم
Characteristics	خصائص
Hala Effect	تأثير الهالة
Primary and Recency	الأولوية والحداثة

ضع دائرة حول الاجابة الصحيحة

أسئلة متعددة الإجابة في الفصل

س1: مسؤولية تقويم أداء العاملين يقع على:

أ- الرئيس المباشر ب- العاملين أنفسهم

ج- إدارة المنظمة د- كل ما ذكر أعلاه

س2: من المستلزمات الأساسية لتقويم الأداء وجود:

أ- تحليل وتوصيف الوظائف في المنظمة

ب- وجود مقاييس محددة للتقويم

ج- رئيس مباشر ذو خبرة في التقويم

د- كل ما ذكر أعلاه

س3: من الضروري أن تكون معايير تقويم العاملين في المنظمة:

أ- مكتوبة وسرية ب- غير مكتوبة وغير سرية

ج- مكتوبة وواقعية وغير سرية د- مكتوبة وواقعية

س4: من أهم طرائق تقديم الأداء السلوكية هي:

أ- طريقة التدرج البياني ب- طريقة الترتيب

ج- طريقة التوزيع الإجباري **د- كل ما ذكر أعلاه**

س5: طريقة الإدارة بالأهداف من أهم طرق تقويم الأداء وتقوم على الخطوات التالية:

أ- تحديد أهداف المنظمة ب- تحديد أهداف العاملين

ج- مناقشة هذه الأهداف مع العاملين **د- كل ما ذكر أعلاه.**

س6: الطرائق المعتمدة على النتائج في تقويم الأداء هي طريقة:

أ- تخطيط العمل ب- الترتيب

ج- قائمة المراجعة د- التدرج البياني

س7: أهم جهة مسؤولة عن تقديم الأداء للعاملين في المنظمة هي:

أ- إدارة الإنتاج والعمليات ب- إدارة التخطيط والمتابعة

ج- إدارة الموارد البشرية د- الإدارة المالية

س8: من أهم الأخطاء الشائعة في تقويم العاملين هي:

أ- تأثير سجل الماضي

ب- أخذ السمات الشخصية بنظر الاعتبار

ج- النزعة المركزية

د- كل ما ذكر أعلاه

س9: طريقة التدرج البياني تختلف عن طريقة قائمة المراجعة في تقسيم الأداء من خلال:

أ- إعطاء قيمة أكبر للمقوم وهو الرئيس المباشر

ب- مشاركة المقوم والمقيم في التقويم

ج- إعطاء قيمة أو وزن لكل فقرة من خلال التقويم

د- كل ما ذكر أعلاه

س10- طريقة تخطيط العمل في تقويم الأداء تشبه إلى حد ما طريقة:

أ- قائمة المراجعة **ب- الإدارة بالأهداف**

ج- الوقائع المهمة ج- المقارنة المزدوجة

أسئلة الفصل للمناقشة

س1: لقد بينت الدراسات والبحوث أن أكثر من 90% من عمليات تقويم الأداء يقوم بها المشرفون المباشرون؟ هل تؤيد هذه الفكرة، ولماذا، وما هي الطرق التي تقترحها؟

س2: طرائق تقويم أداء العاملين نوعان أحدهما تركز على السلوك، الثانية تركز على النتائج ما هي الطرائق؟ وأيهما تفضل، ولماذا؟

س3: الجهة المركزية المسؤولة عن تقييم العاملين هي إدارة الموارد البشرية في المنظمة، هي تؤيد هذه الطريقة، ولماذا، وهل تقترح طريقة أخرى، وما هي؟

س4: هناك خطوات محددة لتقويم الأداء، ما هي هذه الخطوات، هل يمكن توضحيها برسم تخطيطي؟

س5: أهم وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تقويم الأداء، وعلى الرغم من أهميتها إلا أن هناك أخطاء ترتكب في وضع معدلات الأداء ما هي هذه الأخطاء؟ ولماذا؟

مصادر الفصل

أولاً: المصادر باللغة العربية:

1- الجميعي، فؤاد محمد، وإسماعيل، عواطف يونس، «تقييم الوظائف في المنشآت الصناعية العراقية»، مجلة الصناعة، العدد (1) السنة العاشرة، 1990

2- زويلف، مهدي حسن، «إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية»، (بغداد، دار المثنى للطباعة والنشر)، 1990.

3- السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش، «إدارة الموارد البشرية»، (بغداد، مطبعة العمال المركزية)، 1990.

4- شاويش، مصطفى بخيت، «إدارة الموارد البشرية»، (عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع)، 1996.

5- صالح، محمد فالح، «إدارة شؤون الأفراد»، (عمان، بدون ناشر)، 1994.

6- عباس، سهيلة محمد، وعلي، حسين علي، «إدارة الموارد البشرية»، (عمان، دار وائل للنشر)، 1999.

7- عقيلي، عمر وصفي، «إدارة القوى العاملة» (عمان، زهران للنشر والتوزيع)، 1993.

8- القريوتي، محمد قاسم، «إدارة الأفراد»، عمان المطابع العسكرية، 1990.

9- الكبيسي، عامر، «تقويم أداء العاملين في العراق بين النظرية والتطبيق»، (جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، السنة الثانية، كانون الأول) 1974.

10- الكعبي، نعمة سليبة، والسامرائي، مؤيد، «إدارة الأفراد، مدخل تطبيقي» (بغداد، مطبعة العمال المركزية) 1990.

11- هاشم، زكي محمود، «إدارة الموارد البشرية»، (الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر)، 1986.

12- وزارة المالية، دائرة الأفراد، التقرير السنوي 2001 (غير منشور).

13- وهيب، رضا عبد الرزاق، «إدارة الأفراد» (بغداد، مطبعة التعليم العالي). 1987.

14- مركز الخبرات المهنية للإدارة -بمبك- مرجع سبق ذكره.

ثانياً: المصادر باللغة الإنكليزية:

"Human Resource ، William P. and Others،1-Abthony
1999.، Harconrt Brace and Company)، (U.S.A،Management"

Stephen P. "Personnel ، David A. and Robbins،2-Decenzo
،Human Resource Management". 3rd. Edition; (New Delhi
1996.، private limited)،Printic-Hill of India

R. M. "Performance Appraisal: An Unnerving Yet ،3-Glen
1999.، No. 19،useful Process" public personnel management

J. R and Callahan c. "Performace Monitoring: ،4-Larson
How it Affects Worth Productivity" Journal of Applied
1990، No. 74،Psychology

"Charies A. Personnel ،5- Paulpigors and myers
McGraw-Hill) Inc. 1973.،Administration" (U.S.A

"Managing Human Resources" (New ، Randalls،6-Schvler
West Publishing Company) 1995.،York

"Personnel ، Keith، William B. and Davis،7- Werther
، McGraw-Hill، (Tokyo،Management and Human Resources"
Ltd) 1982،Kogakusha

الفصل السادس

تحليل وتقييم الأجور والرواتب
Analysis and Evaluation of wages and salaries

محتويات الفصل: الأجور والرواتب	الأهداف والتساؤلات
-مفهوم الأجور -مفهوم الأجور في الأنظمة الرأسمالية -مفهوم الأجور في الأنظمة الاشتراكية -نظريات الأجور -العوامل المؤثرة في سياسات الأجور والرواتب -أنواع الأجور والرواتب -أساليب تحديد الأجور والرواتب -مقومات نجاح الأجور	يهدف هذا الفصل الإجابة عن التساؤلات التالية: -هل هناك مصطلح متفق عليه بما يدفع للموظفين والعاملين لقاء ما يقومون به من أعمال؟ -هل يختلف مفهوم الأجور بين النظام الاشتراكي والنظام الاشتراكي، ولماذا؟ - هل هناك نظريات للأجور في النظام الاشتراكي والنظام الرأسمالي، وما هي؟ -ما هي العوامل المؤثرة في سياسة الأجور والرواتب؟ -هل هناك أسلوب أم مجموعة أساليب لتحديد الأجور والرواتب؟ -ما هي مقومات نجاح نظام الأجور والرواتب

الفصل السادس

تحليل وتقييم الأجور والرواتب
Analysis and Evaluation of wages and salaries

مقدمة:

ليس هناك اتفاق مطلق على التسميات المتعلقة بما يدفع للموظفين والعاملين في القطاعين العام والخاص في الدول العربية جميعها لقاء ما يقومون به من أعمال أو ما ينجزونه من مهمات، ففي العراق ولبنان وقطر وعمان تستعمل كلمة الرواتب (Salaries) بينما تستخدم في كل من جمهورية مصر العربية والإمارات العربية المتحدة، وجمهورية اليمن كلمة (مرتبات)، وفي أقطار أخرى تستخدم كلمة (معاشات)، إلى غير ذلك من التسميات. أما في فرنسا فإن الأمر يختلف، إذ أن المشرع الفرنسي يفرق بين كلمة (أجور) ويعني بها ما يدفع للعاملين لقاء ما يقومون به من عمل. وبين كلمة (رواتب)، ويعني بها ما يدفع للموظف نتيجة لوضعه الوظيفي. فالراتب يتصل بطبيعة صلاحيات الموظف وفئته ودرجته الوظيفية، ولا علاقة له بإنتاجيته أو طريقة أدائه لعمله. ولهذا السبب فإن راتب الموظف لا يخفض عند انخفاض أدائه أو إنتاجيته خلافاً للأجير (راجع في ذلك: الكبيسي 1980: 99، حبيش: 1986: 135، نحلة 1980: 112).

ومهما يكن من أمر. فإن هذه المصطلحات كلها تشير تقريباً إلى معنى واحد هو مقدار ما يدفع للموظف أو العامل لقاء الجهود البدنية والذهنية التي يبذلها في أداء العمل المكلف به بصورة رسمية.

المبحث الأول: الأساس النظري للأجور والرواتب

تتباين مفاهيم الأجور والرواتب بتباين الأسس أو الفلسفات السياسية والاقتصادية التي تعتمد عليها الدول المختلفة، وخصوصاً بين الأنظمة الرأسمالية أو ذات الأنظمة المفتوحة، وبين الأنظمة الاشتراكية أو ذات الأنظمة المغلقة، وفيما يلي توضيح لذلك.

أـمفهوم الأجور في الأنظمة الرأسمالية: تعبر سياسات الأجور ومفهومها في الأنظمة الاقتصادية الحرة أو الرأسمالية عن فلسفة هذه الأنظمة ونظرتها إلى طبيعة العلاقة التي تربط بين العامل(الموظف) ورب العمل (سواء كان فرداً أو مؤسسة اقتصادية أو دولة) القائمة أساساً على المنفعة أو المصلحة الذاتية لرب

العمل بالدرجة الأولى، إذ ينظر إلى الأجور والرواتب على أنها كلفة يتحملها المشروع وتؤثر على حجم الأرباح التي يحصل عليها صاحب المشروع، وعليه فكلما ازداد مقدار الرواتب والأجور ارتفعت تكاليف الإنتاج وانخفضت الأرباح، وبالعكس من ذلك كلما قلت الأجور والرواتب انخفضت التكاليف وازدادت الأرباح وهذه المعادلة أو المفهوم للأجور والرواتب لا تزال تؤثر بدرجة كبيرة على سلوك أرباب العمل وفلسفتهم تجاه أجور العمال ورواتبهم، غير أن هذه النظرة الضيقة لعلاقة الأجور والرواتب بالأرباح لا تصمد أمام الانتقادات التي يمكن أن توجه لها، وذلك أن العمال والموظفين يمثلون شريحة اجتماعية واسعة من المجتمع فإذا كانت دخولهم متواضعة ولا تكاد تكفي لتلبية حاجاتهم الأساسية من السلع والخدمات وهذا يؤدي إلى زيادة الطلب الإجمالي في المجتمع، مما يعني زيادة مبيعات المنتجين (المشاريع الاقتصادية) وهذا بدوره يقلل نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الإنتاج (بضمنها الأجور والرواتب). وتكون نتيجة كل ذلك عدم تأثر الأسعار والأرباح بشكل مباشر بزيادة الأجور والرواتب. والعكس صحيح ومهما يكن من أمر فهناك مجموعة من النظريات التي توفر الأساس النظري المساند للاتجاه الرأسمالي للأجور والرواتب منه. (الكبيسي: 1987: 99).

1- نظرية حد الكفاف: تتحدد أجور العامل أو الموظف وفق هذه النظرية بمقدار الحد الأدنى للمعيشة الذي يسمى (بحد الكفاف) دون زيادة أو نقصان ترتفع الأجور أو تنخفض بمقدار زيادة أو انخفاض الحد الأدنى في المجتمع. ويبرر أصحاب هذه النظرية رأيهم هذا باعتقادهم أن استلام العاملين لدخول تفوق ما يلزم لسد حاجاتهم الأساسية، سيؤدي بهم إلى إنفاقها على شراء السلع الكمالية أو ما يسمى (بسلع الرفاهية) فيرتفع مستواهم المعيشي ويكثر تزاوجهم ويكثر الإنجاب فيزداد بذلك عددهم عما هو مطلوب، فيزداد عرض العمل، وتقل الأجور تبعاً لقانون العرض والطلب. في حين إذا أعطى العاملون أجوراً تقل عن حد الكفاف، فإن ذلك سيؤدي إلى عدم استطاعتهم تلبية حاجاتهم الضرورية فتكثر مشاكلهم الصحية والمعاشية وتكثر أو تفتك بهم الأمراض وتكثر الوفيات، فيقل عددهم، وبذلك ينخفض العرض بنحو كبير عن الطلب على الأيدي العاملة مما سيؤدي إلى اضطرار أرباب العمل لزيادة الأجور تبعاً لقانون العرض والطلب أيضاً، وبالتالي فإن مستوى حد الكفاف يمثل نقطة التعامل بالنسبة للأجور على وفق هذه النظرية. (الكبيسي: 1987: 100).

على أن هذه النظرية تواجه العديد من الانتقادات رغم وجود عدد من الأنصار والمؤيدين لها من بين أرباب العمل. ومن هذه الانتقادات: (حبيش: 1986: 137).

أ- أن ارتفاع المستوى المعاشي للعاملين عن طريق زيادة رواتبهم وأجورهم لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة النسل والإنجاب، فقد أثبت الإحصائيات أن أكثر الشعوب رفاهية أقلها إنجاباً والعكس صحيح.

ب- أن ارتفاع أجور العاملين وارتفاع مستوى معيشتهم سينعكس بدوره على زيادة الطلب على السلع والخدمات، وهذا بدوره يؤدي إلى التوسع في الإنتاج كماً ونوعاً أفقياً وعمودياً، وتكون نتيجة ذلك زيادة الطلب على الأيدي العاملة.

ج- أن انخفاض أجور العاملين ورواتبهم سيؤدي إلى انخفاض ولائهم ورغبتهم في العمل، وقلة إنتاجيتهم والبحث عن منافذ أخرى لزيادة دخولهم عن طريق ترك العمل في منظماتهم الحالية والعمل في غيرها، أو الاشتغال في أعمال إضافية، وكل هذا يؤدي إلى نتائج في غير صالح رب العمل والمنظمة. فتنخفض بذلك الإنتاجية والأرباح.

2- نظرية تناسب الأجر مع الإنتاجية: وترجع هذه النظرية إلى ما قام به (فردريك تايلر) في مطلع القرن العشرين من جهود ودراسات للوقت والحركة وتركيزه على وجوب إعطاء العاملين أجور تتناسب مع ما يقومون به من إنتاج، بحيث أن زيادة في أجر العامل لابد أن ترافقها زيادة تماثل أو تزيد في عدد الوحدات المنتجة من قبل ذلك العامل، والعكس صحيح. ولكن أهم ما وجه لهذه النظرية من نقد أنها أهملت تأثيرات العرض والطلب من جهة، كما أنها ترهق كاهل العامل وتضطره إلى بذل جهود أكثر من طاقته الاعتيادية الجسمية والعقلية للحصول على زيادة في أجره، وهي تنظر بالدرجة الأساس إلى تحقيق مصالح أرباب العمل في الحصول على أكبر كمية من الإنتاج وبالتالي أعلى قدر من الأرباح قبل زيادة أجور العاملين (حبيش: 1986: 137).

3- نظرية مخصص الأجور: وهي تنطلق من العلاقة القائمة بين المبالغ المخصصة لدفعها على شكل أجور ورواتب، وبين عدد العاملين المطلوب تشغيلهم لأداء ذلك العمل. فكلما قل عدد العمال المطلوبين مع ثبات المبالغ المخصصة ستزداد معدلات الأجور والرواتب المدفوعة للعاملين والعكس صحيح. (الكبيسي: 1987: 100).

ب- مفهوم الأجور والرواتب في الأنظمة الاشتراكية: ينطلق المفهوم الاشتراكي للأجور والرواتب من الفلسفة التي تعتنقها هذه الأنظمة القائمة على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج والنظرة الإنسانية للعاملين الذين يجب أن يستلموا أجوراً تضمن لهم العيش الكريم الذي يحقق إنسانيتهم من جهة، ويتناسب مع ما يقومون به من جهد وعمل من جهة أخرى. وعلى ذلك فإن الأجر في النظام

الاشتراكي يمثل نصيب العامل من الإنتاج معبراً عنه بوحدات نقدية، تمثل مقدار مساهمته في الوحدات المنتجة كماً ونوعاً وهكذا تتباين الأجور بين فرد وآخر تبعاً لذلك. وهذا ما يعبر عنه الكتاب الاشتراكيون عند تعريفهم للأجر بأنه نصيب الفرد العامل من الدخل القومي أو من النتائج الاجتماعي الإجمالي: (زويلف: 975: 190).

لقد أورد الاشتراكيون جملة من الانتقادات للمفهوم الرأسمالي للأجور منه: (الكبيسي: 1987: 101):

1- أن الأجر الذي يدفع للعامل حسب النظريات الرأسمالية لا يمثل إلا أجر ساعتين من ساعات العمل الثمانية للوجبة الواحدة، بينما يذهب أجر الساعات الست الباقية كأرباح لرب العمل، وهذا ما يطلق عليه الاشتراكيون (بفائض قيمة العمل).

2- أن العمل ليس سلعة تخضع لقانون العرض والطلب، وأن الأجر الذي يدفع للفرد العامل مقابل العمل الذي يساهم به العامل في الناتج القومي الإجمالي.

ومن هنا يتضح الفرق بين النظريتين أو الفلسفتين الرأسمالية والاشتراكية للأجور والرواتب التي ينطلق كل منه من النظرية والمنطلقات الفكرية لكل منها، فالأجر بحسب المنظور الاشتراكي يعد حقاً من حقوق الفرد العامل لقاء مساهمته في العملية الإنتاجية وفي رفاهية مجتمعه. في حين ينظر إلى الأجر بحسب المنظور الرأسمالي باعتباره أحد عناصر التكاليف التي لا بد من ضغطها إلى أدنى مستوى لتحقيق أكبر قدر من الأرباح كما أنها لابد أن تحدد على وفق عوامل السوق من عرض وطلب وانتعاش وانكماش والاستفادة من طاقة الفرد العامل لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج وفق آليات ووسائل وطرق متعددة لا مجال لشرحها في هذا المكان. (عقلان: 1997:150).

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في سياسات الأجور والرواتب

إن السياسات التي تتبناها الدول المتنوعة بخصوص تحديد مقدار الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين على تباين فئاتهم ودرجاتهم الوظيفية وتخصصاتهم تتأثر بمتغيرات وعوامل عديدة نوجز أهمها فيما يلي: (الكبيسي: 1987: 103).

أ- الإمكانات المالية والاقتصادية للدولة وحجم إراداتها من استثمارات المتنوعة ومواردها الاقتصادية الأخرى الطبيعية والإنتاجية والزراعية وغيرها.

ب- المستوى المعاشي للبلد مقارنة بالمستويات المعاشية للبلدان المجاورة والعامل، إذ أن ارتفاع مستويات المعيشة داخلياً وخارجياً لابد أن تترجم إلى زيادة في مستويات الأجور والرواتب للعاملين بشكل عام والعكس صحيح.

ج- العرض والطلب على القوى العاملة في المجتمع، خصوصاً في الأنظمة ذات الفلسفات الرأسمالية أو ما يسمى بالأنظمة المفتوحة.

د- طبيعة الأعمال أو الاختصاصات التي يمارسها الأفراد العاملون، وما تستلزمه من مهارات وكفاءات فكرية وجسمية، وما تشتمل عليه من أعباء ومسؤوليات وما تتضمنه من مخاطرة، وما يحيط بها من صعوبة ومشقة وغير ذلك.

هـ- النقابات والاتحادات والجمعيات المهنية والأحزاب السياسية والمفكرون والمصلحون الاجتماعيون وغيرهم ممن يتبنى المطالبة بحقوق العاملين وفي مقدمتها الارتفاع بالمستوى المعاشي للعاملين.

و- الأنظمة والقوانين والتشريعات الحكومية التي تتدخل بين الحين والآخر لتشرع القوانين والقواعد والأنظمة التي تلزم أرباب العمل بدفع حدود دنيا للعاملين في الأعمال والمهن المتنوعة في القطاع العام أو الخاص.

ز- عوامل ومتغيرات سياسية واجتماعية تتبناها الدولة لتحقيق بعض الأهداف التي تريد الوصول إليها.

المبحث الثالث: أنواع الأجور والرواتب

يمكن تصنيف الأجور والرواتب إلى أصناف أو فئات أو أنواع متعددة وفق أسس متعددة أيضاً من أهمها (Werther & Davis: 1981: 291).

أ- من حيث نوع الأجور والرواتب، تصنف إلى:

1- الأجور النقدية.

2- الأجور الحقيقية.

3- الأجور العينية.

ب- من حيث طبيعة الأجور والرواتب، تصنف إلى:

1- الأجور الاسمية.

2- الأجور الكلية.

3- الأجور الإضافية.

وفيما يلي إيضاح مبسط لكل من هذه التقسيمات.

أ-1- الأجور النقدية: ويقصد بها مقدار المبالغ المالية النقدية التي يتسلمها الفرد الموظف كأجور ورواتب لقاء ما يقوم به من أداء للمهام والأعمال التي يكلف بها والمسؤوليات والواجبات التي تناط به بصورة دورية (يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً أو أي شكل من أشكال الدفع)، وتكاد تكون الأجور الشهرية هي الحالة الغالبة للدفع في المنظمات الحكومية. مع استثناءات بسيطة تخص أسلوب التعاقد والعمل المؤقت وما شابه ذلك. وتمتاز الأجور النقدية بمرونتها بالنسبة للفرد العامل وحريته الكاملة في التصرف بها، وسهولتها عند عمليات الدفع والاحتساب والتسليم والاستلام والحمل والاحتفاظ بها. إلى غير ذلك. وتعد الأجور النقدية النوع الشائع من بين الأنواع الأخرى في الدول جميعها على تباين أنظمتها الاقتصادية والسياسية. (السالم، وصالح: 2000: 253).

أ-2- الأجور الحقيقية: ويقصد بها القوة الشرائية للأجور والرواتب النقدية التي يتسلمها بصفة دورية من الأنظمة التي يعمل بها. أي كمية السلع والخدمات التي بإمكانه الحصول عليها أو شرائها بأجوره النقدية. أو بكلام آخر، هي مقدار الإشباع الذي يوفره له أجره النقدي من السلع والخدمات والاحتياجات الأخرى.

إن الأجر الحقيقي هو الذي يكشف المستوى المعاشي ومستوى الرفاهية التي يعيشها العاملون في بلد ما، إذ أن ارتفاع الأجور النقدية في بلد ما، قد لا يعني ارتفاع المستوى المعاشي للعاملين في ذلك البلد، مقارنة بالبلدان الأخرى، لأن ارتفاع الأسعار والتضخم قد يؤديان إلى انخفاض الأجور الحقيقية للعاملين في بلد ما على الرغم من الارتفاع الظاهري للأجور النقدية فيه.

أ-3- الأجور العينية: وهي الأجور التي تدفع للفرد العامل أو الموظف على شكل سلع أو خدمات مجانية أو بأسعار رمزية كالنقل المجاني من وإلى محل العمل، أو الخدمات العلاجية والصحية للعاملين وعوائلهم أو خدمات التعليم، أو توفير الدور والشقق السكنية ببدلات إيجار رمزية، أو تزويد العاملين بأنواع من الملابس أو بعض السلع من إنتاجهم أو إنتاج المعامل الأخرى، أو بيعهم بعض السلع المعمرة أو غيرها بأسعار مخفضة، أو تقديم وجبات طعام خاصة مجانية أو شبه مجانية، وغير ذلك. ولا تقتصر أجور العمال على هذا النوع من الأجور وإنما تعد مكملة للأجور النقدية في الدول جميعها على تباين أنظمتها السياسية والاقتصادية. (السلمى: 1985: 232).

إن الأجور العينية هي السمة الغالبة للمنظمات الحكومية، إذ أن إمكانياتها المالية العالية وفلسفتها الاجتماعية والأخلاقية تجعلها تتبنى مثل هذه السياسات الخاصة بالدفع، عكس المنظمات الخاصة التي لا تسمح لها فلسفتها المبنية على تحقيق أعلى قدر من الأرباح، إضافة إلى ضعف إمكاناتها المالية التي لا تقارن بإمكانيات الدولة، من تبني مثل هذه السياسات الخاصة بالدفع، خلافاً للمنظمات الخاصة التي لا تسمح لها فلسفتها المبنية على تحقيق أعلى قدر من الأرباح، مع ضعف إمكاناتها المالية التي لا تقارن بإمكانيات الدولة، من تبني مثل هذه السياسات في الدفع.

ب- 1- الأجور الاسمية: وهو الأجر الذي تحدده بعض أنظمة الخدمة المدنية في العديد من الدول تبعاً للمؤهل العلمي أو الخبرة أو سنوات الخدمة أو جميعها معاً وبحسب الدرجة الوظيفية، علاوات أو بدلات كغلاء المعيشة، وبدلات العدوى، وعلاوات الأولاد والزوجة والسكن والنقل وغيرها.

ب- 2- الأجور الكلية: وهي الأجور الاسمية مضافاً لها جميع العلاوات والبدلات والإضافات الأخرى، كبدل العدوى، وغلاء المعيشة، وبدلات النقل والسكن والزوجية والأولاد والإطعام وأي شكل آخر من أشكال الإضافات على الراتب الأسمى المشارك في أعلاه. أي هو إجمالي ما يتقاضاه الفرد العامل (الموظف) في نهاية كل فترة زمنية محددة من أجر أو راتب لقاء ما يبذله من جهود وما يؤديه من أعمال وما ينهض به من مسؤوليات وأعباء في منظمته، وهو الأجر الذي يهتم به الفرد العامل، وفي ضوءه يحدد ميزانيته الخاصة بالإنفاق على إشباع حاجاته المتنوعة، والذي بالمقابل يجب أن تهتم به المنظمة باعتباره أحد أهم دوافع العمل خصوصاً لدى شرائح العاملين في المستويات الدنيا والوسطى في السلم التنظيمي والوظيفي في المنظمات العاملة في الجهاز الإداري الحكومي والخاص.

ب-3- الأجور الإضافية: وهي الأجور التي يستحقها الفرد العامل (الموظف) مقابل الأعمال أو المهام أو المسؤوليات الإضافية التي يضطلع بها إضافة إلى أعماله ومهامه ومسؤولياته الأساسية أو الاعتيادية. فعندما يقوم الفرد بإنجاز أي عمل خارج وقت عمله الرسمي الاعتيادي فإنه يستحق عليه أجراً ما يسمى أجراً إضافياً. وعندما ينتج كمية من السلع أكثر من الحد المقرر، فإنه يستحق عن كل وحدة إضافة أجراً إضافياً. فلو عمل الموظف أو العامل في اليوم الواحد مثلاً (10) عشر ساعات، وكان عدد ساعات العمل اليومي الاعتيادي (8) ساعات، فإنه يستحق أن يدفع له أجر إضافي بما يعادل أجر ساعتين، وهكذا. (بربر: 1997: 151).

المبحث الرابع: أساليب تحديد الأجور والرواتب

تجتهد المنظمات الخاصة (القطاع الخاص) والعامة (والقطاع الحكومي العام) على السواء في إيجاد أفضل الأساليب وأنسب الأسس لتحديد الأجور والرواتب بحيث تحقق رضا الأفراد وتساهم في تحسين علاقاتهم برب العمل، وتدفعهم إلى زيادة الإنتاج والولاء للمنظمة التي يعملون فيها. ومن أهم الأساليب أو الطرائق المتعددة لتحديد أجور العاملين في القطاعين الخاص والحكومي الآتي:

أ- الأسلوب أو الأساس الزمني: بمقتضى هذا الأسلوب بتحديد الأجر أو الراتب على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو الفصل أو السنة. ومن الواضح أن الوقت هو الأساس الذي بموجبه يتم تحديد الأجر، فإذا كان الأجر شهرياً وهو الشائع، فإن الفرد العامل يتسلم في نهاية أو بداية كل شهر مقداراً محدداً من المبالغ النقدية أو العينية أو كليهما معاً مع عدم مراعاة الفروق الفردية في الأداء وذلك قد يكون ناجماً من طبيعة العمل نفسه/ الذي يصعب معه قياس الأداء بشكل دقيق، أو أن العمل يستلزم جهداً جماعياً لا يمكن معه تشخيص نصيب كل فرد في ذلك العمل، وقد يكون العمل خدمياً كالصحة والتعليم وقوى الأمن الداخلي والخارجي والجهد الدبلوماسي، والإداري وغير ذلك على سبيل المثال لا الحصر. كما أن هذا الأساس يعد بسيطاً ووضحاً يسهل فهمه واحتسابه ويضمن أجراً مستقراً إلى حد ما بالنسبة للعاملين الذين تتحدد أجورهم على أساسه كما أنه يصلح بشكل واضح لتلك المهام أو الواجبات التي يكون التركيز فيها على نوع العمل أو الأداء وليس على كمية العمل المنجز وحجمه. غير أن ما يعاب عليه هو عدم قدرته على التمييز بين الفرد المجد والفرد الكسول، وبذلك لا يعد حافزاً لزيادة الإنتاج أو الأداء. (هاشم: 1986: 335).

ب- الأسلوب المعتمد على الإنتاج: يعتمد هذا الأسلوب في تحديد الأجور والرواتب على أساس كمية الإنتاج الفعلية (المخرجات) التي قام الفرد العامل بإنتاجها لوحده أو مع غيره، وعليه فإن أسلوب الأجر بحسب الإنتاج على نوعين فردي وجماعي. ويعد هذا الأسلوب من الأساليب المعروفة منذ عرف نظام الإنتاج الحرفي في القرون الوسطى (هاشم: 1989: 344)، كما أنه لا يزال شائعاً في الزمن الحاضر، إذ يتم بموجبه تقدير أجر العامل بحسب كمية الوحدات التي أنتجها، فكلما زاد إنتاجه زادت أجوره والعكس صحيح، مما يعد حافز للعاملين على زيادة إنتاجيتهم وبالتالي زيادة أجورهم وتحسين وضعهم المعاشي.

إن أبسط وأقدم صورة من صور هذا الأسلوب هو ما يعرف بطريقة احتساب الأجر على أساس القاطعة (الجميلي: 1970: 208)، أي يتحدد الأجر من ناتج

ضرب عدد القطع (الوحدات) المنتجة في الأجر المحدد للقطعة الواحدة، فلو كان أجر إنتاج القطعة الواحدة (50) ديناراً على سبيل المثال، فإن العامل الذي ينتج (1000) قطعة يكون أجره (1000×50=50000)، وكلما زادت كمية القطع المنتجة أو انخفضت ازدادت معها الأجور أو انخفضت تبعاً لذلك. وهنا تكون أجور العاملين بحسب كفاءتهم، مما يشجع العاملين على بذل المزيد من الجهود بهدف زيادة الإنتاج.

ومن حسنات هذا الأسلوب: تشجيع العاملين على زيادة الإنتاج ويعد حافزاً للعاملين، كما أنه يؤدي إلى تخفيض التكاليف وخصوصاً تكاليف الإشراف والرقابة بسبب توافر الحافز المادي لدى العامل لزيادة كمية الإنتاج، مع تقليل التكاليف الثابتة التي تترتب على إنتاج الوحدة الواحدة، وبالتالي تنخفض الأسعار وتزداد المبيعات ويزداد الطلب على المنتجات. ومن مساوئ هذا الأسلوب زيادة اهتمام العاملين بكمية الإنتاج على حساب نوعيته، وقد يؤدي هذا الأسلوب إلى كثرة الحوادث والإصابات بسبب العناية بتعليمات الأمان والوقاية الناتج من توجه الفرد نحو زيادة كمية الإنتاج دون الأمور الأخرى الأقل أهمية من وجهة نظره. ومما تجدر الإشارة إليه هو أن هناك مجموعة من الطرائق الخاصة بكيفية احتساب الأجر بحسب الإنتاج نذكر مجموعة منها أدناه: (هاشم: 1989: 348) و (السالم وصالح 2000: 363) و(الجميلي: 1970: 210).

أ- طريقة الأجر بالقطعة: في ضوء هذه الطريقة يحسب أجر الفرد العامل على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها في أثناء مدة زمنية محددة، وهناك اتجاهان في حساب الأجر بالقطعة هما:

أ- اتجاه الأجر بالقطعة الثابت.

ب- اتجاه الأجر القطعة المتغير.

أجر القطعة الثابت: وفق هذا الاتجاه فإن الفرد العامل يحصل على أجر محدد ومتفق عليه عن كل وحدة ينتجها، فإذا كان أجر إنتاج الوحدة الواحدة 2/1 دينار وأنتج (100) وحدة، فإنه يستحق أجراً مقداره 50 ديناراً (2/1×100=50) وهكذا. وهذا الاتجاه في حساب أجر القطعة هو الشائع لسهولته. غير أن هناك صيغة أخرى لحساب الأجر بالقطعة، هو ما يعرف بالأجر حسب وقت إنتاج القطعة، إذ يحدد بموجب هذه الصيغة وقت قياسي لإتمام إنتاج كل قطعة على أساس من دراسة وتحليل العمل أو الوقت والحركة، ويحصل الفرد العامل على أجره حسب الكمية أو عدد الوحدات التي قام بإنتاجها محسوباً على أساس الوقت المسموح به لكل قطعة منتجة بغض النظر عن الوقت الفعلي المستنفذ في الإنتاج.

فلو كان الوقت المسموح به لإنتاج القطعة الواحدة هو 10 دقائق، وأنتج العامل 60 وحدة في 8 ساعات، فإن الأجر المستحق للعامل يحسب كالآتي:

$$\frac{60\times10}{60}=10 \text{ ساعة}$$

وهذا يعني أن هذا العامل يمنح أجر (10) ساعات على الرغم من أنه عمل فعلاً (8) ساعات. وعليه فإنه وفق هذه الطريقة يحصل على أجر الوقت الذي قام بتوفيره.

أجر القطعة المتغير: بحسب هذا الاتجاه فإنه يصار إلى تحديد مستوى قياسي أو حد أدنى لإنتاجية الفرد العامل يتقاضي عنه أجراً محدداً يحسب على أساس أجر القطعة الثابت، فإذا استطاع العامل تجاوز الحد الأدنى للإنتاجية فإنه يحصل عن كل وحدة إضافية أجراً أعلى. أي أن الإدارة تحدد أجر القطعة المنتجة –على سبيل المثال- بـ 4/1 دينار ولحد (40) وحدة في اليوم، وعند تمكن العامل من تجاوز هذا المستوى كان ينتج (48) وحدة -مثلاً-، فإنه سيمنح أجراً مقداره 2/1 دينار عن كل وحد أنتجها من الوحدات الثمانية فوق المستوى الأدنى للإنتاج المحدد بـ (40) وحدة أعلاه. وبهذا سيصبح مجموع ما يحصل عليه من أجر كالآتي:

(4/1 ×40) + (2/1×8) = 10+ 4 = 4 دينار.

2-طريقة تايلر: Taylor تقوم هذه الطريقة في احتساب الأجر بحسب الإنتاج على أساس تحديد مستوى معين للإنتاج وفق دراسة الوقت والحركة Time and Motion إذ يدفع للعامل الذي يصل إليه أو يتجاوزه أجراً معيناً أعلى من الأجر الذي يدفع لمن لا يصل إليه. مثال ذلك، إذا كان المستوى المعياري للإنتاج (50) وحدة، فإن من يصل إلى هذا المستوى أو يتجاوزه يمنح 2/1 دينار عن كل وحدة، أما من لا يستطيع الوصول إليه، فإنه يدفع له 3/1 دينار عن كل واحد فقط.

إن هذه الطريقة تعد خير وسيلة للحصول على العاملين من ذوي المهارات العالية، وتحفز غيرهم على بلوغ المعدلات القياسية المرغوبة في الإنتاج ومن مساوئها أنها لا تضمن حداً أدنى من الأجر للفرد العامل.

3- طريقة هالسي: Halsey Method تعتمد هذه الطريقة على الجمع بين الأجر الزمني والأجر بالقطعة، إذ بموجبها يحدد وقت معين لأداء عمل من الأعمال بصورة كاملة، أو إنتاج وحدة واحدة. فإذا استطاع العامل أن يتم هذه الوحدة أو ذلك العمل في الوقت المحدد بالضبط أو بأكثر منه حصل على أجر يوازي أجر الساعات التي عمل في أثنائها فعلاً. أما إذا تمكن من إتمام العمل

الموكل إليه بوقت أقل من الوقت المحدد، حصل على أجر الساعات التي عمل في أثنائها لإنجاز هذا العمل مضافاً إليه علاوة تعادل نسبة معينة من الوقت الذي وفره تتراوح في الغالب بين 70% و 30%، حيث يحسب الأجر بالشكل التالي:

الأجر: (أجرة الساعة × الوقت الفعلي) + الوقت المقتصد × أجر الساعة × نسبة العلاوة

مثال: إذا كان الوقت المحدد (القياسي) لإنجاز عمل معين (14) ساعة واستطاع أحد العاملين من إتمامه في (9) ساعة، وكان أجر السلعة الواحدة 2/1 دينار، والنسبة المئوية للوقت الموفر 60% فإن الأجر المستحق لذلك العامل يحسب كالآتي:

الأجر: (2/1 × 9) + (5 × 2/1 × 60%)

=4.5 + 1.5 = 6 دنانير

وبفضل هذه الطريقة يضمن الفرد العامل حداً أدنى من الأجر، ويحصل على جزء من الوقت الذي استطاع أن يوفره، ويعاب عليها كونها تسمح لرب العمل بمشاركة العامل في أجر الوقت الذي وفره، وهو ما لا يرضاه العاملون، ولا النقابات العمالية.

4- طريقة روان: Rowan Method أن هذه الطريقة تشبه طريقة هالسي إلى حد ما إلا أنها تختلف عنها في تحديد وقت قياس للعمل، وتمنح للعامل علاوة تعادل نسبة الزمن الذي اقتصده من الوقت القياسي فلو أتم أحد العاملين عملاً معيناً بـ (8) ساعات وكان قد حدد له وقت قياسي بـ (12) ساعة، فإنه يحصل على أجر ثمان ساعات مضافاً لها نسبة الوقت الموفر مضرباً في أجر الساعة الواحدة أي 12/4 × أجر الساعة، ويكون الأجر كالآتي:

الأجر= أجر الساعة × الوقت الفعلي + العلاوة

العلاوة = أجر الساعة × الوقت المقتصد × الوقت الفعلي / الوقت القياسي

فلو كان أجر الساعة الواحدة في مثالنا السابق 800 فلس، فإن مجموع أجر العامل يحسب كالآتي:

الأجر: (800 × 8) + (800 × 4 ×12/4)

=60400 + 10.67

=70467

إن هذه الطريقة لا تختلف عن طريقة هالسي إلا في كيفية تحديد نسبة الإضافة، وهي بذلك تواجه الانتقادات نفسها الموجهة لطريقة هالسي وتمتاز بذات المميزات.

5- طريقة بيدو Bydo Method: وبموجب هذه الطريقة فإنه يحدد وقت معين لإتمام أي عمل من الأعمال وفق دراسة الوقت والحركة، وتعطي نقطة لكل دقيقة من دقائق العمل اليومية، فيكون مجموع نقاط ساعات العمل اليومية البالغة (8) ساعات 480 نقطة الناتج من (8×60)، ويحدد لأداء كل عمل من الأعمال عدد من النقاط. أما كيفية احتساب الأجر فيكون عن طريق المعادلة التالية:

الأجر = (أجر الساعة × الساعات الفعلية) + (عدد النقاط الموفرة × أجر الساعة × 75% × 1/60)

إن هذه الطريقة لا تختلف عن سابقاتها (طريقة هالسي وطريقة روان) إلا في زيادة التعقيد في عملية الاحتساب وتحديد نسبة الإضافة بـ 75% من الوقت المقتصد.

6- طريقة جانت Gantt Method: إن هذه الطريقة لا تختلف عن طريقة تايلور إلا في مسألتين، الأولى: أن المستوى القياسي الذي يحدد للإنتاج (عدد القطع) يكون مرتفعاً جداً (ضعف المستوى الاعتيادي)، والمسألة الثانية: أن العلاوة التي تدفع لمن يصل إلى هذا المستوى هي علاوة عالية جداً، أعلى بكثير من العلاوة الاعتيادية. أما العامل الذي لا يستطيع الوصول إلى هذا المستوى فإنه يحصل على أجره الاعتيادي وهو عدد الوحدات المنتجة مضروباً في أجر إنتاج القطعة الواحدة، أي لا يحاسب على عدم وصوله إلى الحدود القياسية المحددة للعمل.

7- طريقة ايمرسون Emerson Method: وفق هذه الطريقة يحدد المستوى القياسي للإنتاج على أساس قدرة العامل متوسط الكفاءة، وتقاس كفاءة العامل في الأداء بقسمة المعدل القياسي للإنتاج (ساعات أو وحدات) على معدلات الإنتاج الفعلي، ويمنح العامل الذي تصل كفاءته 66% فأكثر علاوة إضافية على أجره الأساسي يزداد مقدارها بزيادة الكفاءة، تصل أعلى معدلاتها عند حدود كفاءة 100%، فإذا كان الوقت القياسي لأداء عمل معين هو 54 ساعة وأنجزه العامل في 60 ساعة، فإن كفاءته تكون 90% (60/54 = 0.90).

ويلاحظ على هذه الطريقة أنها تشبه طريقة (جانت) إلا أن تحديد المستوى القياسي للإنتاج لا يكون مرتفعاً جداً بل بحسب مستوى العامل المتوسط، وتبعاً لذلك فإن العلاوة لا تكون عالية جداً أيضاً. كما أن معيار منح العلاوة هنا هو الكفاءة.

8- طريقة مريك Merick Method تحدد ثلاث مستويات للأجور -وفق هذه الطريقة-:

الأول: يحصل عليه العاملون الذين تصل كفاءتهم إلى أقل من 83% من المستوى القياسي المحدد للإنتاج. وهم لا يحصلون على أية علاوات أو إضافات على أجورهم الاعتيادية.

الثاني: يحصل عليه العاملون الذين تصل كفاءتهم إلى 83% فأكثر وإلى أقل من 100%، فإنهم يحصلون على الأجر الاعتيادي مضافاً له نسبة معينة من الإنتاج.

الثالث: يحصل عليه العاملون الذين تصل كفاءتهم إلى 100% أو أكثر فإنهم يتقاضون علاوة إضافية بمقدار معين على العلاوة السابقة. وهذه الطريقة كما هو واضح تميز بين ثلاث فئات من العمال هم العامل البطيء أو قليل الكفاءة، العامل المتوسط، والعامل عالي الكفاءة.

ج- أسلوب الأجر على أساس الإنتاج الجماعي: إن الطرائق التي مرت الإشارة إليها تختص بكيفية تحديد الأجر الفردي، أي تحديد أجور الأعمال التي يؤديها الفرد العامل لوحده، وبمعنى أصح تلك الأعمال التي يمكن قياس أداء جهد العامل الواحد فيها، غير أن هناك أعمالاً كثيرة يصعب تحديد جهد العامل الواحد فيها بشكل دقيق، أي أنها تتطلب جهوداً جماعية لأكثر من عامل واحد، وفي هذه الحالة لا بد من وجود طريقة لتحديد أجور كل عامل من هؤلاء وتحديد نصيبه من العلاوة الإضافية في حالة حصولهم عليها. أن أسلوب دفع الأجور الجماعية يعتمد على تحديد معدلات قياسية للإنتاج تعد بمثابة الهدف الإنتاجي الذي يجب تحقيقه. وتدفع لهم علاوة إضافية عند تجاوزهم هذا المعدل (الهدف) على الأجر الاعتيادي وتقسم بينهم بنسبة مساهمة كل منهم في النتائج أو بحسب أهمية أو مستوى أداء كل منهم ضمن المجموعة. أي يحدد الأجر الاعتيادي لكل منهم وفق الأساس الزمني، أما العلاوة الإضافية فيحدد نصيب كل عامل منها إما بحسب نسبة مساهمته في العملية الإنتاجية أو بحسب درجة أهميته أو مستواه التنظيمي في المجموعة. وفيما يلي مثال لتوضيح ذلك:

افترض أن مجموعة مكونة من (6) ستة عاملين يعملون على خط تجميع هيكل سيارة وكان المعدل القياسي لهذه المجموعة (12) هيكل في الساعة الواحدة، وأن أجر الوحدة (1) دينار، أما الأجر الاعتيادي لهؤلاء العاملين عن الساعة الواحدة فقد كان (0.75، 1، 600، 500/ 400). دينار لكل منهم على التوالي. فإذا

افترضنا أن المجموعة حققت إنتاج (120) هيكل في اليوم. فإن أجر المجموعة الأساسي والإضافي سيكون كالآتي على فرض أن يوم العمل (8) ساعات:

مجموع ما يجب أن تحصل عليه المجموعة = 120 × 1 = 120 دينار

الأجر الزمني للمجموعة = (8×1) + (8× 1) + (8 × 0.750) + (0.66 × 8) + (8 × 0.55) + (8 ×0.400) = 8+8+6+8+.4+4+3.2 = 34 دينار

أما الباقي وهو (120-34) 86 دينار، فبعد علاوة إضافية توزع على هذه المجموعة إما بالتساوي، أو بحسب أهمية كل منهم، أو مساهمة كل منهم في العمل، أو غير ذلك.

مقومات نجاح الأجر بحسب الإنتاج

لكي يحقق نظام الأجر بحسب الإنتاج الذي مر ذكره أهدافه في تحفيز العاملين على بذل مزيد من الجهود والطاقات واستخدام كافة المهارات والخبرات لزيادة الإنتاج لابد من توافر مجموعة من العوامل أو المقومات الأساسية منها: (هاشم: 989: 354).

1- أن تكون طريقة احتساب الأجر الاعتيادي والإضافي (التشجيعي) طريقة بسيطة سهلة الفهم والاحتساب بالنسبة للعاملين أنفسهم، بحيث يمكن لهم توقع ما سيحصلون عليه من أجر بوضوح ودقة.

2- أن يكون الأجر الإضافي كافياً لتحفيز العاملين لزيادة إنتاجيتهم عن المعدلات الاعتيادية.

3- أن يتم تحديد المستويات المعيارية للإنتاج على فوق أسس علمية مبنية على دراسة وتحليل الوقت والحركة ومستندة على قدرات العاملين من ذوي المهارات والكفاءة المتوسطة وبما يمكنهم من الحصول على دخل إضافي على أجورهم الزمنية الاعتيادية.

4- أن يضمن حداً أدنى من الأجور لكل عامل أو موظف في المنظمة بغض النظر عن مقدار أو كمية إنتاجيته، أي تحديد أجر زمني لكل موظف أو عامل لضمان مستوى معين من المعيشة للعاملين.

5- أن لا يسمح بالتضحية في نوعية الإنتاج بذريعة الارتفاع بالكمية، أي يجب ضمان المحافظة على جودة المنتجات جنباً إلى جنب مع العمل على زيادة كمية الإنتاج.

6- الدقة والموضوعية في قياس الأداء وبفترات دورية مناسبة، للمحافظة على فعالية الأجور كحافز مباشر لزيادة الإنتاج.

7- إشراك العاملين في تحديد مستويات الأداء، ومستويات الأجر الاعتيادية والإضافية (التشجيعية)، لضمان استجابتهم وقبولهم لها وتحمسهم في تنفيذها وزيادة ولائهم للمنظمة.

المصطلحات الأساسية في الفصل	
Expressions	**المصطلحات**
Wages	الأجور
Salaries	الرواتب
Compensations	التعويضات
Performance-Based Pay	أداء الفرد لعمله
Common groups	مجموعات متشابهة
Ranking	الرتب
Grading	التصنيف أو التدرج
Critical Factors	عواملها الجوهرية
Time of Day Wage System	نظام الأجر الزمني
The Piece-Wage System	نظام الأجر بالإنتاج
Groupism	العمل الجماعي
Wage Salary Survey	مسوحات الرواتب والأجور
Wage Structure	هيكل الأجور
Effort	المجهود
Seniority	الأقدمية
Distinctive Competences	القدرات المتميزة
Maturity	النضوج

Decline	الانحدار
Monetary Wage	الأجر النقدي
Real Wage	الأجر الحقيقي
Equity	العدالة
Ability to pay	القدرة على الدفع
Grades Method	طريقة الدرجات
Points Method	طريقة النقط
Compensable factors	عوامل المقارنة
Accountability	المسؤولية
Position Evaluation	تقويم الموقع
Benefits	امتيازات
Key jobs	الوظائف الدالة
Wage Criteria	معايير أساسية
Classes	فئات
Class over lap	حدود الفئات
Class width	اتساع الفئة
Class Range	معدل الفئة
Wage Survey	استقصاء الأجر
Employee Benefits	مزايا وظيفية
Energy	الطاقة
Competence	الكفاءة
Cooperation	التعاون

Good Behavior	السلوك الجيد
Customer Satisfaction	رضا الزبائن
Skill Based Pay	الدفع على أساس المهارة
Bonus	المكافأة المالية
Profit Sharing	المشاركة في الأرباح
Over time	الأجر الإضافي
Social Security	الضمان الاجتماعي
Family leave	الإجازة العائلية
Wellness	الرعاية

ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة

أسئلة متعددة الإجابة في الفصل

س1: من أهم المصطلحات التي تشير إلى ما يدفع للموظف أو العامل لقاء الجهود البدنية والذهنية هي:

أ- الرواتب　　　ب- مرتبات

ج- أجور　　　**د-** كل ما ذكر أعلاه

س2: من أهم النظريات التي توفر الأساس النظري المساند للاتجاه الرأسمالي للأجور والرواتب هي:

أ- حد الكفاف　　　ب- مخصص الأجور

ج- تناسب الأجر والإنتاجية　　　**د- كل ما ذكر أعلاه**

س3: ترجع أساس إحدى النظريات التالية إلى ما قام به فردريك تايلور من دراسات للوقت والحركة:

أ- نظرية حد الكفاف　　　ب- نظرية مخصص الأجور

ج- نظرية الأجر والإنتاجية　　　د- ليس كل ما ذكر أعلاه

س4: مفهوم الأجور والرواتب في الأنظمة الرأسمالية ينطلق من:

أ- الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج

ب- العلاقة التي تربط بين الموظف ورب العمل

ج- النظرة الإنسانية للعاملين.

د- كل ما ذكر أعلاه

س5: أحد هذه المتغيرات والعوامل هي التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند تحديد مقدار الأجر والرواتب:

أ- الإمكانات المالية والاقتصادية للدولة

ب- المستوى المعاشي للدولة مقارنة بالمستويات المعاشية للبلدان المجاورة

ج- العرض والطلب على القوى العاملة

د- كل ما ذكر أعلاه.

س6: يمكن تصنيف الأجور والرواتب من حيث طبيعتها إلى:

أ- الاسمية والكلية والإضافية. ب- النقدية والحقيقية والعينية

ج- الاسمية والحقيقية د- ليس كل ما ذكر أعلاه

س7: الأجور الحقيقية هي:

أ- مقدار المبالغ المالية التي يتسلمها الفرد الموظف

ب- القوة الشرائية للأجور والرواتب النقدية التي يتسلمها الفرد الموظف

ج- تدفع للفرد أو الموظف على شكل سلع أو خدمات بأسعار رمزية

د- الأجور الاسمية مضافاً لها جميع العلاوات والبدلات والإضافات

س8: من أهم أساليب تحديد الأجور والرواتب هي:

أ- الزمني ب- الإنتاجي

ج- على أساس القطة **د- كل ما ذكر أعلاه**

س9: طريقة هالسي في تحديد الأجور تعتمد على الجمع بين الأجر

أ- الزمني والأجر بالقطعة

ب- الزمني والإنتاجي.

ج- الإنتاجي والأجر بالقطعة

د- ليس كل ما ذكر أعلاه

س10- طريقة جانت في تحديد الأجور تختلف عن طريق تايلور في تحديد الأجور في:

أ- مسألة واحدة

ب- مسألتين

ج- ثلاثة مسائل

ج- أربعة مسائل

أسئلة الفصل للمناقشة

س1: هناك مجموعة من الطرائق الخاصة بكيفية احتساب الأجر بحسب الإنتاج، ما هي هذه الطرق، وأيها تفضلها من غيرها، ولماذا؟

س2: طريقة روان في تحديد الأجور تشبه طريقة هالسي في تحديد الأجور إلى حد ما، إلا أنها تختلف عنها في ماذا؟ وضح هذه الطريقة من خلال إعطاء مثل على ذلك؟

س3: طريقة مريك في تحديد الأجور لها أكثر من مستوى في تحديد الأجور ما هي هذه المستويات؟

س4: معظم طرق تحديد الأجور تختص بتحديد الأجر الفردي: أي تحديد أجور الأعمال التي يؤديها الفرد العامل لوحده، غير أن هناك أعمالاً كثيرة يصعب تحديد جهد العامل الواحد بشكل دقيق، اي تتطلب جهوداً جماعية لأكثر من عامل واحد، ماذا يطلق على هذه الطريقة، وكيف يتم احتساب الأجر بهذه الطريقة؟

س5: إن السياسات التي تتبناها الدول المتنوعة في تحديد مقدار الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين على تباين فئاتهم ودرجاتهم الوظيفية وتخصصاتهم تتأثر بمتغيرات وعوامل عديدة، فما هي هذه العوامل؟

س6: يختلف مفهوم الأجور في الأنظمة الرأسمالية من الأنظمة الاشتراكية، لماذا هذا الاختلاف، وما هي المنطلقات الفكرية لكل مفهوم من هذه المفاهيم؟

مصادر الفصل

أولاً: المصادر باللغة العربية:

1- الأعرجي، عاصم، عبد الرزاق الشيخلي، «إدارة الأفراد»، (جامعة بغداد بدون تاريخ).

2- بربر، كامل، «إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي»، (بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، والتوزيع)، 1997.

3- الجميلي، رضا، «العلاقات الصناعية وإدارة الأفراد»، (بغداد، مطبعة الأديب البغدادية)، 1970.

4- الجميعي، فؤاد محمد، «الأسس النظرية التطبيقية لوظائف إدارة الأفراد»، (الموصل مطابع مديرية دار الكتب بجامعة الموصل)، 1987.

5- حبيش، فوزي، «الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين»، (بيروت، بدون ناشر)، 1986.

6- حبيش، فوزي، «الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين»، (بيروت: بدون ناشر)، 1980.

7- الحجاج، حسين عبد الرحمن علي، «أساسيات الأجور في العراق»، أطروحة ماجستير (جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، غير منشور). 1977.

8- زويلف، مهدي حسن، «إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية»، الطبعة الأولى، (بغداد، مطبعة جامعة بغداد)، 1975.

9- السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش، «إدارة الموارد البشرية»، (بغداد، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر)، 2000.

10- السلمي، علي، «إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية»، الطبقة الثالثة (القاهرة، مكتبة غريب)، 1985.

11- سعيد، صادق مهدي، «العمل وتشغيل العمال والكادر والقوى العاملة»، (بغداد بدون ناشر، بدون تاريخ).

12- عقلان، حمود عبد الصالح، «إدارة الموارد البشرية مدخل قيمي»، (صنعاء، دار الشوكاني للطباعة والنشر والتوزيع)، 1977.

13- الكبيسي، عامر، «إدارة شؤون الموظفين والعاملين بالخدمة المدنية» الطبعة الأولى، (الموصل، دار الكتب للطباعة والتوزيع)، 1980.

14- الكرباسي، علي حمد إبراهيم «الوظيفة العامة، الخدمة المدنية»، (بغداد، دار الحرية للصناعة)، 1988.

15- هاشم، زكي محمود، «إدارة الموارد البشرية»، (الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع)، 1989.

16- وهيب، رضا عبد الرزاق وآخرون، «إدارة الأفراد» (بغداد بدون ناشر)، 1987.

ثانياً: المصادر باللغة الإنجليزية:

"Personal ، Keith، William and Davis،1-Wether Megraw-،Management and human Resources" (New York 1981،Hill Publishing Company)

الفصل السابع

تقييم الوظائف
Job Evaluation

محتويات الفصل: تقييم الوظائف	الأهداف والتساؤلات
-مفهوم تقييم الوظائف - المعايير المستخدمة لتقييم الوظائف - طرائق تقييم الوظائف - طريقة الرتب - طريقة التصنيف - طريقة مقارنة العوامل - طريقة النقط	يهدف الفصل الإجابة عن الأسئلة التالية: - ما هو مفهوم تقييم الوظائف؟ - هل هناك تعريف محدد أم مجموعة تعاريف لتقييم الوظائف؟ - ما هي المعايير المستخدمة لتقدير قيمة كل وظيفة؟ - وكيف نضمن موضوعية التقييم وحياده ودقته؟ - ما هي أهم طرق تقييم الوظائف سواء على مستوى أجهزة الخدمة المدنية أو منظمات الأعمال؟ - هل طرق تقييم الوظائف وصفية أم كمية؟ وأيهما أفضل والأكثر دقة؟

الفصل السابع

تقييم الوظائف
Job Evaluation

مقدمة:

تقييم الوظائف وسيلة واقعية عادلة في تحديد هيكل الأجور تستند عليه إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال استخدام المعلومات المتحصلة من عملية تحليل وتوصيف الوظائف لترتيبها جميعاً في المنظمة تصاعدياً أو تنازلياً في هيكل يعكس قيمة كل وظيفة قياساً إلى الوظائف الأخرى الأعلى أو الأدنى منها في هيكل الوظائف وسيركز الفصل على مفهوم تقييم الوظائف وما هي طرائق ومعايير تقييم الوظائف.

المبحث الأول: مفهوم تقييم الوظائف

يقصد بتقييم الوظيفة (JOP EVALUATION) تحديد أهميتها أو وزنها النسبي قياساً بالوظائف الأخرى في ضوء تحليل وتوصيف الوظائف الذي يبين الواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها هذه الوظيفة أو تلك، والشروط التي يلزم أن تتوافر في شاغلها. (هاشم: 1989: 314).

ويعد تقييم الوظائف الأساس الموضوعي العادل الذي تستند عليه إدارة الموارد البشرية في تحديد هيكل الأجور والمكافآت التي تدفع لشاغل كل وظيفة من الوظائف وكذلك الامتيازات والحقوق الأخرى، قياساً بنوع وحجم الواجبات والمهام التي يمارسها شاغل كل وظيفة، والجهد المطلوب بذله ونوع وحجم مسؤولياته، وظروف العمل.(Decenzo 20: 1999: 328)

وذلك يؤدي في النهاية إلى تحديد أجور متساوية للوظائف المتشابهة أو المتماثلة في محتوى واجباتها ومسؤولياتها، ومستواها التنظيمي في هيكل المنظمة. بعبارة أخرى، فإن تقييم الوظائف هو استخدام المعلومات المتحصلة من عملية تحليل وتوصيف الأعمال لترتيب الوظائف جميعها في المنظمة تصاعدياً أو تنازلياً في هيكل (أو مدرج) يعكس قيمة كل وظيفة قياساً إلى الوظائف الأخرى الأعلى أو الأدنى منها في هيكل الوظائف.

إن تقييم الوظائف ليس غاية في حد ذاته، بل هو الوسيلة الأكثر واقعية وقبولاً وعدالة في تحديد هيكل الأجور إذ أن الحياة العملية تعكس تأثيراً لعوامل أخرى

ذات أثر غير قليل في تحديد الأجور، كسوق العمل وظروفه داخل المنظمة وخارجها ظروف العمل في المنظمة، المساومات الجماعية، وضغوط نقابات العمال، التشريعات والأنظمة والقوانين التي تضعها الدولة والمهارات التي يمتلكها العاملون ... وغيرها. (Decenzo 20: 1999: 328)

وقد وردت تعاريف عدة لتقييم الوظائف في العديد من المؤلفات الحديثة والقديمة نذكر بعضاً منها على سبيل المثال:

تقييم الوظيفة هو إجراء من شأنه تحديد قيمة الوظيفة بالنسبة إلى قيمة الوظائف الأخرى في المنظمة (سالم: 2000: 231).

- **تقييم الوظائف:** هو تحديد القيمة المادية النسبية (الأجور) لكل وظيفة من الوظائف التي تتكون منها المنظمة عن طريق إيجاد أسس موضوعية وعادلة لنصيب كل فرد (أجره) لقاء ما يقوم به من عمل. (منصور: 1979: 208).

- **تقييم الوظائف:** هو العملية التي تتضمن مقارنة جميع الوظائف في المنظمة بعضها من البعض الآخر بهدف تحديد أجر عادل لكل منها في ضوء ما تتضمنه من واجبات ومهام ومهارات ومسؤوليات وجهد فكري وبدني وظروف عمل متنوعة. (علاقي: 1993: 478).

- **تقييم الوظائف:** هو دراسة جميع الوظائف والأعمال الموجودة في المنطقة، ووضع مستويات مادية لها، وليس تحديد واجباتها ومسؤولياتها. أي تحديد قيمة الوظائف نسبة إلى بعضها البعض وليس تحديد القيمة المطلقة لكل منها. (زويلف: 232: 1993).

- **تقييم الوظائف:** هو تحديد لقيمة الصعوبة ومستوى الجهد الذهني والبدني الذي تتطلبه الوظيفة قياساً بغيرها من الوظائف التي يحتويها هيكل المنظمة. (عليش: 1985: 455). من هذه التعاريف نجد أن عملية تقييم الوظائف تهدف بالأساس إلى وضع هيكل أو سلم (أو درجات) للوظائف في جهاز الدولة الإداري أو منظمات الأعمال بحسب أهميتها، أي بحسب ما تتضمنه من مهام ومسؤوليات وصعوبات وما تستلزمه من توافر قدرات ذهنية وبدنية لحل المشاكل واتخاذ القرارات، ومهارات فنية، وإدارية وقيادية معنية، من أجل تحديد هيكل الأجور والمكافآت التي تتلائم مع كل وظيفة من هذه الوظائف بحسب القيمة النسبية التي قدرت لها وفق نتائج تقييم الوظائف.

المبحث الثاني: المعايير المستخدمة لتقييم الوظائف

UATION CRITERIA

إن أساس تقييم الوظائف هو تحديد المعايير التي يجب أن تستخدم للوصول إلى تقدير قيمة كل وظيفة، وتحديد الوظائف الأعلى والأدنى منها (التدريج Ranking). إن عملية تقييم الوظيفة ليس بالأمر البسيط كما يتبادر إلى الذهن لأول وهلة خصوصاً عندما يتعلق الأمر بتحديد درجة كل وظيفة في سلم الوظائف، بمعنى تحديد موقع كل وظيفة على سلم الوظائف، وتحديد الوظائف الأدنى والأعلى قياساً بالوظائف الموجودة في المنظمة أو في الخدمة المدنية.

إن معظم خطط تقييم الوظائف تستخدم المسؤولية، المهارة، الجهد وظروف العمل، بوصفها معايير أساسية تعتمد في عملية التقييم. يفرع أو يقسم كل منها إلى فروع أو أقسام أخرى أكثر تفصيلاً وخصوصية. فالمهارة على سبيل المثال، تقاس بتقسيمها إلى الذكاء، أو المتطلبات الفكرية أو الذهنية للوظيفة، المعرفة المطلوبة، المهارات اليدوية المطلوبة، ومدى القابلية على التعلم. وهناك معايير أخرى يمكن أن تستخدم في التقييم مثل: الحاجة إلى رقابة المشرفين المباشرين، درجة تعقيد الوظيفة، الاحتكاك بالأفراد الآخرين، الاحتياجات المادية الأخرى التي تتطلبها الوظيفة. (Henderson: 1994: 223) ويجب التنبيه إلى أن هذه المعايير ليست ثابتة، كما لا يمكن تطبيقها في تقييم الوظائف جميعها. بل إن لكل مجموعة من الوظائف معايير تختلف ولو جزئياً عن المجموعات الأخرى، فمثلاً مجموعة الوظائف الإنتاجية تختلف عن الوظائف البيعية أو الكتابية، أو المهنية أو الإدارية... أو غير ذلك. فبعض الوظائف على سبيل المثال تستلزم قدرات ذهنية وعقلية عالية، كوظائف الإنتاج، أو تقديم الاستشارات الإدارية والمحاسبية، وتحليل النظم وغيرها، أكثر مما تتطلبه الوظائف الكتابية، والتنفيذية البسيطة وهكذا، فإن كل مجموعة وظائف لها خصوصية معينة تحتاج إلى معايير متباينة لغرض التقييم، ولو بدرجات بسيطة أو متقاربة نسبياً. (Decen 20: 1999: 329)

ولضمان موضوعية التقييم وحياده ودقته، وعزل التأثيرات الشخصية والانحياز التي قد ترافق عملية التقييم من قبل أخصائي التقييم، فإن الأمر يقتضي تشكيل لجنة تضم مجموعة من خبراء المنظمة أو من خارجها، للقيام بعملية التقييم على وفق مجموعة من المعايير التي تستخدم لهذا الغرض. وقد تستعين المنظمة بالمكاتب الاستشارية الخارجية أو الجامعات والمعاهد المتخصصة للقيام أو المشاركة بعملية التقييم مع وضع هذه اللجنة تحت إشراف لجنة عليا تضم أعضاء

من الإدارة العليا، تهتم بوضع السياسة العامة لخدمة التقييم، وتحديد الوظائف التي تشملها عملية التقييم، والإشراف على الأعمال التنفيذية التي تقوم بها اللجنة المختصة. (هاشم: 1989: 314).

المبحث الثالث: طرائق تقييم الوظائف

من أهم الطرائق التي يمكن استخدامها في تقييم الوظائف سواء أكان على مستوى أجهزة الخدمة المدنية أو على صعيد منظمات الأعمال ما يلي:

1- طريقة الرتب. Ranking or ordering method

2- طريقة التصنيف أو التدريج. Classification method

3- طريقة مقارنة العوامل. Factors comparison method

4- طريقة النقط. Points method

وفيما يلي توضيح لكيفية تنفيذ أو استخدام كل منها:

1- طريقة الرتب Ordering method

تعتمد هذه الطريقة في تنفيذها على تشكيل لجنة تضم مجموعة من الاختصاصيين، وممثلي الإدارة، ونقابة العمال للقيام بترتيب وظائف المنظمة بحسب أهميتها تصاعدياً أو تنازلياً من أعلى مرتبة إلى أدناها، اعتماداً على المعايير العامة التي توضع لغرض التقييم، ولا تحتاج اللجنة في الغالب إلى تفاصيل دقيقة أو معايير خاصة للوظائف (Decenzo 20: 999: 229).
وبموجب هذه الطريقة يقوم كل عضو من أعضاء اللجنة بدراسة كل وظيفة من الوظائف المراد تقييمها اعتماداً على وصف الوظائف ومقارنة كل زوج من الوظائف مع بعضها، وتقدير أيهما أكثر أهمية من الأخرى، أو أكثر صعوبة، ثم مقارنتها مع وظيفة أخرى. وهكذا إلى أن يتم مقارنة جميع الوظائف بعضها مع البعض الآخر، ومن ثم وضعها في قائمة مرتبة تصاعدياً من الأدنى إلى الأعلى أو تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى كما هو موضح في الجدول التالي رقم (1).

جدول (1)

يبين رتب الوظائف في المنظمة (أ) وفق الترتيب التنازلي

اسم الوظيفة	الرتبة	اسم الوظيفة	الرتبة

مدير العمليات	1	محلل نظم	14
مدير التسويق	2	مبرمج	15
مدير الإدارة المالية	3	مصمم أنظمة	16
مدير إدارة الموارد البشرية	4	محاسب	17
مدير الخدمات	5	أخصائيو الأفراد	18
مدير المخازن والتجهيزات	6	كاتب حسابات	19
مهندس إنتاج	7	عامل ماهر	20
مهندس كهرباء	8	عامل نصف ماهر	21
مهندس مدني	9	كاتب طابعة	22
محاسب أقدم	10	رزام	23
مدير مبيعات	11	حارس	24
أخصائي تدريب	12		

وعندما ينتهي أعضاء اللجنة كل على حدة من ترتيب الوظائف ووضعها في الجدول أو قائمة كما في أعلاه يقوم رئيس اللجنة بدراستها وتوحيدها في جدول واحد نهائي على وفق معدل التقديرات التي وردت في تقييمات الأعضاء، ليكون بمثابة الجدول الذي يعتمد لترتيب الوظائف وتقدير ما تستحقه من أجور ومكافآت. (هاشم: 1989: 317).

تمتاز هذه الطريقة ببساطتها، وعدم تعقيدها، وسهولة فهم القائمين بالتقييم لها وانخفاض تكاليفها قياساً بالطرائق الأخرى. ومما يؤخذ عليها عدم ملاءمتها

للمنظمات الكبيرة التي تتكون من بضع مئات أو آلاف من الوظائف بسبب صعوبة مقارنة هذه الأعداد الضخمة من الوظائف مما يفقدها أهم ميزاتها وهي البساطة، وقلة التكاليف. كما أنه من الصعوبة إيجاد معايير ثابتة لتحديد أهمية كل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى، وخضوعها للتقدير الشخص لأخصائي التقييم بنسبة كبيرة.

2- طريقة التصنيف CLASSIFICATION METHOD

تقوم هذه الطريقة على أساس تصنيف الوظائف في فئات أو مجموعات، تمثل كل منها درجة أو صنف (Croup) معين أو فئة (Class) محددة، تشترك جميعها في واجبات ومسؤوليات متشابهة أو متقاربة (سالم: 236:2000). كما يمكن أن تقوم على أساس مقارنة جميع الوظائف بمقياس معياري معين (سلم الدرجات) يمثل المستويات أو الفئات الوظيفية المتدرجة في المنظمة، يضم كل مستوى وظيفي منها الوظائف المتشابهة في مستوى صعوبتها ومسؤولياتها وواجباتها ومتطلباتها وإن اختلفت في نوع وطبيعة العمل. (هاشم: 1989: 318). إذ يوضح وصف تفصيلي دقيق (تعريف) لكل صنف أو فئة من فئات القياس المعياري (كما هو مبين في الجدول (2) أدناه)، ثم يستخدم هذا القياس لتحديد قيمة أو وزن أي وظيفة بمقارنة وصفها بالتعاريف الموضوعة لفئات هذا القياس لمعرفة المستوى الوظيفي أو الفئة التي تقع فيها هذه الوظيفة أو تلك، وتنتهي عملية التقييم بوضع كل وظيفة ضمن الفئة التي تناسبها عن سلم الدرجات الوظيفية تبعاً لأهميتها ومستواها ومحتواها. (Decenzo 20: 1999: 329)

ولغرض توضيح هذه الطريقة، فإن الجدول التالي (2) يوضح أمثلة مختارة لتعاريف فئات أو درجات مقياس التقييم لمنظمة مختارة مفترضة. (هاشم: 1989: 319).

جدول (2)

يبين تعاريف فئات أو درجات مقياس التقييم في منظمة مفترضة
الدرجة الأولى: تشمل الوظائف التي تشترك في مهام الإدارة العليا للمنظمة، وتتضمن ممارسة مهام التخطيط والتنظيم ورسم السياسات واتخاذ القرارات والرقابة على مستوى المنظمة ويتولى شاغلوها إجراء اتصالات خارجية وتمثيل المنظمة، واتخاذ القرارات في حدود السياسات العامة للمنظمة، وغرضها ورسالتها العامة، ولهم صلاحية الاعتماد النهائي للأعمال. ويتطلب من شاغليها مؤهلاً جامعياً كحد أدنى (باختصاص مناسب

لطبيعة العمل) وخبرة لا تقل عن (15) سنة في مجال العمل، وحضور برامج تدريبية متخصصة في مجال الإدارة، وقدرة متميزة على القيادة والتوجيه. ومن أمثلة هذه الوظائف مدير عام المنظمة، رئيس مجلس الإدارة، نائب المدير العام، الرئيس التنظيمي للمنظمة، مدراء الفروع الرئيسية...

الدرجة الثانية: وتشمل الوظائف التي يتولى شاغلوها الإشراف على تنفيذ العمل في وحدات تنظيمية رئيسية في المنظمة (أقسام أو إدارات) وتخطيط البرامج التفصيلية للعمل، ويتولى شاغلوها إجراء اتصالات داخلية مع الوظائف المتناظرة لتنسيق الجهود، والاشتراك في لجان معينة ولها قدر من حرية التصرف وإصدار الأوامر واتخاذ القرارات في حدود اللوائح والتعليمات المقررة. ويتطلب من شاغليها مؤهلاً جامعياً كحد أدنى وخبرة لا تقل عن (10) سنوات في مجال العمل، وحضور برامج تدريبية مناسبة لطبيعة العمل وقدرة على القيادة والتوجيه.

الدرجة الثالثة: وتشمل الوظائف التي تتولى الإشراف على تنفيذ البرامج التفصيلية للعمل، ومراجعتها، وتوجيه العاملين داخل وحدات تنظيمية فرعية، لشاغليها حق إجراء اتصالات داخلية لتتبدل المعلومات والتنسيق بين الوحدات، وقدر من الصلاحيات وإصدار التعليمات والتوجيهات لتنفيذ الخطط والسياسات، وتتطلب أن يكون شاغلها ممن يحمل مؤهلاً جامعياً مناسباً لطبيعة العمل، وخبرة في مجال العمل لا تقل عن (5) سنوات، أو دبلوم لمدة سنتين بعد الإعدادية في تخصص مناسب مع خبرة عملية لا تقل عن (10) سنوات في مجال العمل.

الدرجة الرابعة: وتضم الوظائف التي يقوم شاغلوها بأنشطة ومهام فنية أو إدارية متقدمة ذات طبيعة تخصصية أو رئاسة فرق العمل والعمال، ويعمل شاغلوها تحت الإشراف المباشر لرؤسائهم ولهم قدر محدود من الصلاحيات بالقدر اللازم لتنفيذ المهام في ضوء التعليمات الصادرة لهم. ويتطلب شغل هذه الوظيفة مؤهلاً جامعياً مناسباً مع خبرة عملية لا تقل عن (3) سنوات في مجال الاختصاص، أو دبلوم مناسب لمدة سنتين بعد الإعدادية، وخبرة في مجال العمل لا تقل عن (7) سنوات.

الدرجة الخامسة: تشمل الوظائف التي تتضمن القيام بأعمال فنية أو إدارية تحت الإشراف المباشر لوظائف الفئات الأعلى منها، ويتطلب لشغلها مؤهلاً جامعياً مناسباً مع خبرة لا تقل عن سنتين في مجال العمل، أو دبلوم مناسب لمدة سنتين بعد الإعدادية وخبرة عملية لمدة (6) سنوات في مجال

العمل.

الدرجة السادسة: وتضم الوظائف المساعدة (فنية أو إدارية) ويعمل شاغلوها تحت الإشراف المباشر لرؤسائهم، ويتطلب شغلها مؤهلاً جامعياً مناسباً بدون خبرة عملية، أو دبلوم سنتين بعد الإعدادية مع خبرة لمدة سنتين في مجال العمل، أو شهادة الإعدادية (علمي أو أدبي أو مهني) مع خبرة لمدة (3) سنوات في مجال العمل.

ومن الانتقادات التي توجه لهذه الطريقة، أنها تواجه العيوب نفسها التي تواجهها طريقة الرتب، زد على ذلك صعوبة وضع وكتابة تعاريف تفصيلية لدرجات مقياس التقييم، ومقارنة، ثم تحديد أي من هذه الوظائف تقع تحت هذه الفئة أو تلك لوجود جوانب مشتركة، وتشابه وتكامل بين مجموعات الوظائف الموجودة في المنظمة، وبالتالي فإنه قد يكون بالإمكان تصنيف وظيفة معينة تحت أكثر من درجة أو فئة واحدة. (Mcmuilen: 1993: 63).

خصوصاً في المنظمات الكبيرة التي تضم أعداداً كبيرة من الوظائف المتنوعة خصوصاً في إدارات الخدمة المدنية. زد على ذلك، وجود مجال واضح للاجتهاد الشخصي، والحكم غير الموضوعي. (علاقي: 1993: 439.

وعلى الرغم من ذلك، فإنها تمتاز ببساطة مفاهيمها وأسسها وإجراءاتها، وقلة تكاليفها إذ لا تستدعي غالباً الاستعانة بالخبراء من خارج المنظمة. كما أنها تستخدم غالباً من تقييم الوظائف في منظمات الخدمة المدنية وجهاز الدولة الإداري. (هاشم: 1989: 321).

3- طريقة مقارنة العوامل FACTOR COMPARISON METHOD:

تعد طريقة مقارنة العوامل من الطرائق الكمية المستخدمة في تقييم الوظائف، إذ يقوم أخصائيو التقييم بتحديد أو اختيار الوظائف الدالة (Key Job) واعتمادها معايير للتقييم، بحيث تكون هذه الوظائف معروفة بشكل جيد للجميع، مع تحديد معدلات أجورها مع ما هو سائد في سوق العمل. (سالم: 2000: 241) وعادة ما يتم اختيار عدد من الوظائف يتراوح بين (15-50) وظيفة في الغالب كوظائف دالة، بحسب سعة حجم المنظمة، ويراعى فيها أن تكون ممثلة للمستويات الوظيفية والأنشطة المتنوعة في المنظمة: (Decenzo 20: 1999: 330)

أما العوامل التي يتم اختيارها للمقارنة في الوظائف الدالة فهي: المسؤولية، المتطلبات العقلية أو الذهنية، المهارة، المتطلبات البدنية أو المادية، وظروف العمل، واتخاذ القرارات وحرية التصرف.

ولا بد من وضع وصف دقيق وتفصيلي لهذه الوظائف، وعوامل المقارنة الداخلة فيها، ثم يقوم أخصائيو التقييم بتحديد الأهمية النسبية للوظائف الدالة وعوامل التقييم، وكذلك وضع المعدل الأساس لأجر الساعة الواحدة لكل عامل من عوامل المقارنة على وفق أهمية كل منها ثم توزيع المعدل الأساس للأجر بين عوامل المقارنة. والجدول (3) التالي يوضح ذلك.

جدول (3)

الوظيفة الدالة	**أجر الساعة**	**عوامل المقارنة لمجموعة الوظائف**				
		المتطلبات العقلية	**المهارة**	**المتطلبات البدنية**	**المسؤولية**	**ظروف العمل**
مهندس صيانة	1780دينار	435 دينار	525 دينار	260 دينار	360 دينار	200 دينار
أخصائي السيطرة على الخزين	1495دينار	405 دينار	465 دينار	200 دينار	325 دينار	100 دينار
أمين مخزن	1260دينار	275 دينار	350 دينار	180 دينار	230 دينار	225 دينار
معاون ملاحظ	1115دينار	325 دينار	300 دينار	100 دينار	265 دينار	125 دينار
معاون مهندس	1085دينار	285 دينار	220 دينار	240 دينار	180 دينار	200 دينار
سائق رافعة شوكية	1600دينار	200 دينار	400 دينار	300 دينار	600 دينار	100 دينار

سكرتير	1700دينار	500 دينار	500 دينار	200 دينار	400 دينار	100 دينار
حارس	1500دينار	50 دينار	50 دينار	500 دينار	650 دينار	300 دينار

تم اختيار وظيفة مهندس الصيانة كوظيفة دالة (Key Job) بمعدل أجر للساعة الواحدة (1780) دينار، وقد قامت اللجنة المسؤولة عن التقييم (أخصائيو التقييم) بتوزيع هذا المعدل على عوامل المقارنة بواقع (435) دينار للمجهودات الفكرية، و(525) دينار للمهارة، و(260) دينار للمجهودات البدنية، و(300) دينار للمسؤولية و(200) دينار لعامل ظروف العمل. هذه المبالغ تصبح معايير للوظائف الأخرى المشابهة الموجودة في المنظمة، وعندما يراد تحديد مقدار الأجر والأهمية النسبية لها في المستقبل، وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى الدالة. فعندما يراد تحديد الأجور والأهمية النسبية لوظيفة مهندس ميكانيك، أو مهندس كهرباء على سبيل المثال، فإنه يتم الاسترشاد بوظيفة مهندس الصيانة الدالة أعلاه، ومكوناتها أو العوامل المكونة لها، ومقدار أجر الساعة المحدد لكل عامل من عوامل المقارنة فيها.

وأخيراً فإن اللجنة المكلفة بالتقييم (أخصائيو التقييم) يقومون في نهاية الأمر بتدقيق أو إعادة النظر بكل ما قامت به من عمل للتأكد من دقته، وصحته، وحل بعض المشاكل العالقة فيه. ويوضع موضع التنفيذ بعد أن يكون واضحاً ويتفق عليه أعضاء اللجنة جميعهم، ومساندة الإدارة العليا له، وقيام اللجنة بوضع قائمة (Slot) بالوظائف الباقية التي لم تستخدم في التحليل الأولى (Decenzo 20: 330: 1999)

ومن الانتقادات التي يمكن أن توجه لهذه الطريقة هي: تعقيد أسسها وإجراءاتها الفنية، ويستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً، وزيادة تكاليفها بسبب الحاجة إلى الاستعانة بنجدات خارجية كما لا يمكن استبعاد الحكم الشخصي بشكل تام لعدم وجود تعاريف دقيقة ومحددة لكل عامل من عوامل المقارنة، كما قد تتعارض بعض الوظائف الدالة للتغير بمرور الزمن دون أن تكتشف، أو يصحح المقياس. (Bedler: 1974: 157) وعلى الرغم من ذلك فإنها تمتاز بالموضوعية إلى حد كبير قياساً بالطرائق السابقة كما أنها تسمح بإدخال وظائف أخرى جديدة على

مقياس التقييم، يمكن أن تصبح وظائف دالة يسترشد بها مستقبلاً. (هاشم: 1989: 334).

4- طريقة النقط: POIENTS METHOD

تعد هذه الطريقة من أفضل طرائق تقييم الوظائف، كونها أكثر موضوعية من سابقاتها باعتمادها على التقديرات الكمية لأوزان الوظائف، كما تعد الأكثر انتشاراً في ميدان المنظمات الصناعية أو منظمات الأعمال (الجميعي: 1990: 12). وهي تشبه إلى حد ما طريقة مقارنة العوامل باعتمادها على بعض عوامل المقارنة أو القياس، وتفترق عنها باستخدامها النقط بدلاً من معدلات الأجور في تقييم العوامل الأساسية في كل وظيفة إضافة إلى أن عوامل المقارنة تكون أكثر تفصيلاً في هذه الطريقة، ولتحديد وزن أو قيمة الوظيفة قياساً بالوظائف الأخرى، يتم الاعتماد على مجموع نقاط العوامل الأساسية فيها فكلما زاد إجمالي عدد النقاط، زادت أهمية هذه الوظيفة، مما يستدعي زيادة أجرها مقارنة بغيرها من الوظائف.

وفيما يلي أهم إجراءات تنفيذ هذه الطريقة:

1- تحديد أو اختيار عوامل المقارنة (أو التقييم) الأساسية التي يتفق معظم المختصين بأنها تشمل: المهارة، المسؤولية، المجهودات الذهنية، والمجهودات العضلية أو البدنية. (Decenzo 20: 1999: 330).

2- وأضاف باحث آخر عامل ظروف العمل إلى العوامل الأربعة السابقة. (سالم: 2000: 246).

3- تحديد العناصر الأساسية المكونة لكل عامل من العوامل الأربعة أو الخمسة السالفة الذكر في (1) أعلاه وتحديد مستويات التقييم لكل عنصر من هذه العناصر. مع ملاحظة أن مستويات التقييم يمكن أن تكون ثلاثية أو خماسية، كما هو موضح بالجدول رقم (4). (تم اعتماد مستوى ثلاثي لتقييم العناصر الأساسية).

جدول (4)

يبين عوامل التقييم أو المقارنة وعناصرها الأساسية ومستويات التقييم

عوامل المقارنة الأساسية	العناصر الأساسية	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية
المسؤولية 25%	1- المسؤولية عن	10	1	20

(500 نقطة)	الآخرين	0	50	0
	2- المسؤولية عن المعدات والمواد	75	125	100
	3- المسؤولية عن تدريب الآخرين	50	80	75
	4- المسؤولية عن جودة المخرجات	125	175	100
	5- المسؤولية عن التنسيق مع الآخرين	10	15	25
المهارة 50% (1000 نقطة)	1- مستوى التعليم (الشهادة)	150	200	350
	2- الخبرة العلمية	125	150	250
	3- البرامج التدريبية	200	225	150
	4- حل المشاكل	75	125	250
المجهودات 15% (300 نقطة)	1- المجهود العضلي	60	90	120
	2- المجهود الذهني أو العقلي	100	130	180
ظروف العمل 10% (200 نقطة)	1- ظروف عمل مناسبة	10	15	30
	2- ظروف عمل غير مناسبة	25	45	50
	3- ظروف عمل خطرة	40	60	70

	4- ظروف عمل مملة	15	2 5	50
الإجمالي 100%				20 00

المصدر (سالم: 2000: 246) بتصرف.

كما ذكر الدكتور زكي هاشم قائمة تضم (24) عاملاً من عوامل التقييم يمكن الاختيار من بينها وهي: (هاشم: 1989: 323).

- عامل التعليم.
- عامل المهارة الذهنية.
- عامل المقدرة التحليلية.
- عامل المقدرة على التخطيط ورسم السياسات.
- عامل المبادأة والإبداع.
- عامل حرية التصرف واتخاذ القرارات.
- عامل الحكم المستقل (درجة الاعتمادية)
- عامل الخبرة العملية.
- عامل تعقيد الواجبات.
- عامل التدريب.
- عامل المهارة.
- عامل المجهودات الفكرية.
- عامل المجهودات البدنية.
- عامل الانتباه واليقظة.
- عامل المسؤولية عن الإشراف على الآخرين.
- عامل المسؤولية عن حماية المعدات والأدوات.
- عامل المسؤولية عن الآخرين وحمايتهم.

- عامل المسؤولية عن السياسات والنظم.
- عامل المسؤولية عن حماية الأموال.
- عامل المسؤولية عن المحافظة على المعلومات السرية.
- عامل المسؤولية عن الاتصالات مع الآخرين (خارج وداخل المنظمة).
- عامل ظروف العمل المحيطة.
- عامل المسؤولية عن الأخطاء.
- عامل أخطار العمل.

4- يعد تحديد عوامل التقييم الأساسية والعناصر المكونة لها، والاتفاق عليها من أعضاء لجنة التقييم، يتم وضع تعاريف دقيقة لكل عامل من هذه العوامل لضمان توحيد مفهوم العوامل هذه لجميع الأخصائيين والمسؤولين عن تقييم الوظائف. وفيما يلي أمثلة توضيحية لصياغة هذه التعاريف. (هاشم: 1989: 323).

- **عامل التعليم:** يتضمن المستوى الدراسي والتحصيل العلمي المطلوب لشاغل الوظيفة.

- **عامل الخبرة العملية:** ويختص بقياس المدة الزمنية اللازمة لاكتساب الخبرة والمعارف التطبيقية اللازمة لشغل الوظيفة التي يقضيها في مجال العمل نفسه أو مجالات أخرى مشابهة.

- **عامل المسؤولية عن الإشراف على الآخرين:** يختص بقياس نطاق الإشراف الذي تباشره هذه الوظيفة على المستويات الأدنى منها، إضافة إلى الإشراف على سير العمل.

وهكذا يتم تعريف بقية العوامل.

- تحديد الأهمية النسبية لعوامل التقييم المختارة بحسب مساهمة كل منها في تكوين الوظائف وأهميتها، وخطورتها، لتحقيق أهداف المنظمة وأنشطتها المتنوعة.

وفيما يلي جدول رقم (5) يبين الأهمية النسبية لعوامل تقييم مفترضة في منظمة معينة. (هاشم: 1989: 325).

جدول (5)

يوضح الأهمية النسبية المفترضة لعوامل التقييم في منظمة مختارة

عامل التقييم	الأهمية النسبية
عامل التعليم	%20
عامل الخبرة العملية	%15
عامل المبادأة والإبداع والابتكار	%15
عامل المجهود الذهني	%12
عامل المجهود العضلي	%10
عامل المسؤولية عن الإشراف على الآخرين	%5
عامل المسؤولية عن الحفاظ على سلامة العاملين	%5
عامل المسؤولية عن جودة المخرجات	%8
عامل المسؤولية عن الحفاظ على المواد والعدد	%4
عامل الظروف المحيطة بالعمل	%2
عامل أخطار العمل	%4
المجموع	%100

5- تحديد مستوى الدرجات أو عدد النقط لكل عامل من عوامل التقييم وعناصره الأساسية. مثال ذلك أن مجموع النقاط الكلية للتقييم هي (2000) نقطة، كما هو مبين في الجدول رقم (4) أعلاه.

6- وأن الأهمية النسبية لعامل المسؤولية هي (25%)، والمهارة (50%) والجهود العقلية والبدنية أن تضع لجنة التقييم دليلاً تفصيلياً لتوضيح مستويات التقييم، وعدد النقاط لكل عامل من العوامل، ولكل مستوى من المستويات، ولتوضيح ذلك، نسوق المثال التوضيحي التالي:

العامل	**الأهمية النسبية للعامل**	**مستويات التقييم**		
		المستوى الأول مجهود ذهني بسيط	**المستوى الثاني مجهود ذهني متوسط**	**المستوى الثالث مجهود ذهني عالي**
عامل المجهود الذهني	%20	(5) نقطة	(10) نقطة	(15) نقطة

مثال آخر لعامل آخر من عوامل التقييم:

العامل	**الأهمية النسبية للعامل**	**مستويات التقييم**		
		المستوى الأول بدون خبرة عملية	**المستوى الثاني خبرة عملية لا تزيد عن (5) سنوات**	**المستوى الثالث خبرة عملية لا تقل عن (10) سنوات**
الخبرة العملية	%15	(3) نقطة	(6) نقطة	(12) نقطة

7- احتساب مقدار النقاط المخصصة لكل عامل من عوامل التقييم الرئيسة بضرب النسبة الموضحة في الخطوة الخامسة أعلاه، بالحد الأعلى لمجموع الدرجات الكلية للتقييم. عليه سيكون عدد نقاط المهارة مساو لـ

$$(2000 \times \frac{50}{100} = 1000 \quad \text{نقطة})$$

وعدد نقاط المسؤولية، ($2000 \times \frac{25}{100} = 500$ *نقطة*) وهكذا بالنسبة للعوامل الأخرى.

ثم توزيع هذه النقاط على العناصر الأساسية لكل عامل من عوامل التقييم الرئيسية وكما مبين في الجدول رقم (4) السابق أعلاه.

8- يتم تقييم الوظائف الأخرى بعد التأكد من صحة وسلامة مقياس التقييم عن طريق تجربته لتقييم عدد من الوظائف الدالة (Key Jobs) وهي وظائف يتم اختيارها بحيث تكون ممثلة تقريباً لمختلف أنواع ومستويات الوظائف في المنظمة. وبعد ثبات دقة المقياس، يتم بدلالته تقييم باقي وظائف المنظمة مسترشدين بوصف الوظائف المعد سلفاً في المنظمة، إذ يصار إلى تحديد العوامل المكونة لكل وظيفة (عوامل التقييم)، وتحديد عدد النقاط المناسبة لكل منها على وفق مقياس التقييم، ثم تجمع هذه النقاط، ومجموعها يمثل أهميتها النسبية بالنسبة للوظائف الأخرى، وبالتالي تحديد الأجر الذي تستحقه هذه الوظيفة أو تلك.

9- يتم حصر الوظائف في مجموعات مشابهة أو متقاربة (بعد الانتهاء من عملية تقييمها) اصطلح على تسميتها بالدرجات الوظيفية، يعبر كل منها عن مستوى وظيفي معين على سلم الدرجات الوظيفية للجهاز الإداري للدولة أو المنظمة، وتمنح معدلات أجر متساوية تقريباً، ويخصص لكل مجموعة منها مدى معين من النقاط.

ويتم حصر هذه الوظائف في درجات أو فئات على وفق الآتي:

- تحديد الحد الأعلى لعدد النقاط على مقياس التقييم، ويمثل إجمالي عدد النقاط المخصصة لأعلى المستويات مجموع نقاط عوامل التقييم (2500 نقطة مثلاً).

- تحديد الحد الأدنى لعدد النقاط على مقياس التقييم، ويمثل إجمالي عدد النقاط المخصصة لأدنى المستويات مجموع نقاط عوامل التقييم (1000 نقطة مثلاً).

- استخراج المدى بين الحدين الأعلى والأدنى للنقاط وهو (1500 نقطة) في هذه الحالة، ثم نحصل على المدى لكل درجة من الدرجات بقسمة المدى الكلي للنقاط (1500) على عدد الدرجات الممثلة للمستويات الوظيفية بالمنظمة أو جهاز الدولة الإداري.

فإذا افترضنا أن عدد الدرجات في منظمة مفترضة هي (10) درجات، فإن مدى:

الدرجة الواحدة يساوي $(\frac{1500}{10})$ أي (150) نقطة.

ويكون توزيع النقاط على الدرجات الوظيفية العشر كالآتي:

الدرجة الأولى	2500-2350
الدرجة الثانية	2349-2200
الدرجة الثالثة	2199-2050
الدرجة الرابعة	2049-1900
الدرجة الخامسة	1890-1750
الدرجة السادسة	1749-1600
الدرجة السابعة	1599-1450
الدرجة الثامنة	1449-1300
الدرجة التاسعة	1299-1150
الدرجة العاشرة	1149-1000

ثم يتم توزيع الوظائف على درجات السلم الوظيفي في ضوء عدد النقاط التي تحصل عليها كل وظيفة على مقياس التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بموضوعيتها، وعدالتها في التقييم إلى جانب كونها تأخذ بنظر الاعتبار كل عامل من عوامل التقييم على حدة، وليس الوظيفة ككل، أو كوحدة متكاملة. (الشنواني: 1976: 334) كما أن التقييم يكون مستقراً نسبياً، ويصلح لتقييم الوظائف لمدة طويلة نسبياً، ويمكن استيعاب التغيرات التي تطرأ على الوظائف في أثناء هذه المدة.

أما عيوبها فإنها تتلخص في طول الوقت والجهد الذي يستلزمه إعدادها وتنفيذها، وارتفاع تكلفتها النسبية، وحاجتها إلى خبراء متخصصين لإعدادها وتنفيذها، كما أنها لا تسمح بإضافة وظائف ذات مستوى أعلى أو أدنى من الوظائف التي تضمنها مقياس التقييم (السلم الوظيفي) مما يستوجب إجراء تعديلات مناسبة على المقياس عند وجوب ذلك.

المصطلحات الأساسية في الفصل	
Expressions	**المصطلحات**
Job Evaluation	تقييم الوظائف
Nation Criteria	المعايير المستخدمة
Ranking or Ordering Method	طريقة الرتب
Classification Method	طريقة التصنيف أو التدريج
Factors Comparison Method	طريقة مقارنة العوامل
Points Method	طريقة النقط
Mental Effort	الجهد الذهني
Physical Effort	الجهد الجسدي
Skill	المهارة
Responsibility	المسؤولية
Work Condition	ظروف العمل المادية
Benchmark Jobs	الوظائف الدالة
Families	متشابهة أو متجانسة
Problem Solving	حل المشكلة
Accountability	المساءلة
Rating Systems	نظم معيارية
Fringe Benefits	المنافع الإضافية
Personal	الأفراد

Records	سجلات
Promotion	ترقية
Wage	أجور
Motivation	الدافعية
Counseling	الاستشارة
Salary	رواتب
Dis charge	إنهاء الخدمة
Productivity	الإنتاجية
Ranking	الترتيب
Ordering	تنازلياً
Cause Analysis	تحليل الأسباب
Boundaries	الحدود
Specialized knowledge	المعرفة التخصصية
Skill Inventory	مخزون المهارة
Assessment Center	مركز التقييم
Factor Comparison	مقارنة العوامل

ضع دائرة حول الاجابة الصحيحة

أسئلة متعددة الإجابة في الفصل

س1: يعد تقييم الوظائف الأساس الموضوعي العادل التي تستند عليه إدارة الموارد البشرية في:

أ- تحليل وتوصيف الوظائف　　ب- تخطيط القوى العاملة

ج- هيكل الأجور والمكافأة　　د- تقييم الأداء

س2: يقصد بتقييم الوظيفة هو تحديد:

أ- أهميتها　　ب- وزنها النسبي

ج- أجرها　　**د- كل ما ذكر أعلاه**

س3: تقييم الوظائف هو:

أ- غاية في حد ذاته　　**ب- وسيلة في حد ذاته**

ج- وسيلة وغاية　　د- ليس كل ما ذكر أعلاه

س4: من المعايير الأساسية لتقييم الوظائف هي:

أ- المسؤولية　　ب- المهارة

ج- الجهد وظروف العمل　　**د- كل ما ذكر أعلاه**

س5: المعايير الأساسية المستخدمة في تقييم الوظائف جميعاً:

أ- ثابتة　　**ب- غير ثابتة**

ج- مستقرة　　د- كل ما ذكر أعلاه

س6: لضمان موضوعية تقييم الوظائف وحياده ووقته يقتضي الذي يقوم به:

أ- فرد　　**ب- لجنة تضم مجموعة من الخبراء**

ج- مدير المنظمة　　د- كل ما ذكر أعلاه

س7: من أهم الطرق التي يمكن استخدامها في تقييم الوظائف على مستوى المنظمة هي:

أ- الرتب　　ب- مقارنة العوامل

ج- النقط **د- كل ما ذكر أعلاه**

س8: طريقة الرتب إحدى طرق تقييم الوظائف وتقوم على أساس ترتيب وظائف المنظمة حسب أهميتها:

أ- تصاعدياً أو تنازلياً ب- أفقياً

ج- عمودياً د- كل ما ذكر أعلاه

س9: تعد طريقة مقارنة العوامل في تقييم الوظائف من الطرق:

أ- الوصفية **ب- الكمية**

ج- الوصفية والكمية د- ليس كل ما ذكر أعلاه

س10- من أهم العوامل التي يتم اختيارها للمقارنة في طريقة مقارنة العوامل لتقييم الوظائف هي:

أ- المسؤولية ب- المتطلبات الذهنية والبدنية

ج- المهارة وظروف العمل **د- كل ما ذكره أعلاه**

أسئلة الفصل للمناقشة

س1: ما هي أهم المعايير المستخدمة للوصول إلى تقدير قيمة كل وظيفة، وتحديد الوظائف الأعلى والأدنى؟

س2: لماذا نعتبر تقييم الوظائف هو وسيلة وليس غاية في حد ذاته؟

س3: وردت تعاريف عدة لتقييم الوظائف فما هو التعريف المناسب برأيك، ولماذا تم اختيارك له؟

س4: تعد طريقة النقط من أفضل طرائق تقييم الوظائف، وأكثر موضوعية من الطرق الأخرى، لماذا، وهل يمكن أن تأتي بمثل افتراضي لها؟

س5: وجهت بعض الانتقادات إلى طريقة مقارنة العوامل في تقييم الوظائف بالرغم أن هذه الطريقة من الطرق الكمية، ما هي أهم هذه الانتقادات؟

مصادر الفصل

أولاً: المصادر باللغة العربية:

1- الجميعي، فؤاد محمد وإسماعيل، عواطف يونس «تقييم الوظائف في المنشآت الصناعية العراقية»، (بغداد، مجلة الصناعة، العدد الأول، المجلة العاشرة، 1990).

2- زويلف، مهدي حسن «إدارة الأفراد في منظور كمي، والعلاقات الإنسانية»، (عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع)، 1993.

3- سالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش، «إدارة الموارد البشرية، (بغداد،)، 2000.

4- علاقي، مدني عبد القادر «إدارة الموارد البشرية» (جدة، مؤسسة المدينة)، 1993.

5- عليش، محمد ماهر «إدارة الموارد البشرية»، ط2 (بيروت، دار القلم، 1985.

6- منصور، أحمد منصور «المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة»، (الكويت: وكالة المطبوعات)، 1979.

7- هاشم، زكي محمود. «إدارة الموارد البشرية»، (الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع)، 1989.

ثانياً: المصادر باللغة الإنجليزية:

1- Bedler. David W. "compensation administration" (London، Englewood cliffs، N. J. prentice-hall). 1974.

2- Desenzo; David A. and Robbins، Stephen P. "Human Resource Management" 6th. edition. (New York، John Wiley & Sons. inc) 1999.

3- Henderson. Richard; "compensation management"; rewarding performance 6th. edition. (London; englewoad cliffs، N، J. prentice-hall). 1994.

"job ، Cynthia q، John D. and brondi،4- Mcmuilen
personnel journal; ،evatuation generate the number"
1986).،(November

الفصل الثامن

تنظيم وأهداف إدارة الموارد البشرية وموقعها

Allocation ‹Organization & Human Resource Objectives of H.R in Organization Structure

محتويات الفصل: التنظيم، الأهداف، الموقع	الأهداف والتساؤلات
- وظائف إدارة الموارد البشرية - أهداف إدارة الموارد البشرية - الأهداف الشمولية - الأهداف التخصصية - الأهداف العامة - أهداف إدارة الموارد البشرية - على مستوى الدولة - على مستوى المنظمة - على مستوى العاملين - موقع إدارة الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي للمنظمة: -القطاع الخاص -قطاع الدولة - قبل الخصخصة - بعد الخصخصة	يهدف هذا الفصل إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية: - ما هي وظائف إدارة الموارد البشرية. - ما هي أهداف إدارة الموارد البشرية. - تقسيمات أهداف إدارة الموارد البشرية - ماذا نعني بالأهداف الشمولية؟ - ماذا نعني بالأهداف التخصصية؟ - هل هناك أهداف للموارد البشرية؟ على مستوى الدولة والمنظمة والعاملين، وما هي؟ - ما هي المواقع المختلفة لإدارة الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي؟ -موقع إدارة الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي للمنظمة في قطاع الدولة.

	-موقع إدارة الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي للمنظمة في قطاع الدولة قديماً وحديثاً.

الفصل الثامن

تنظيم وأهداف إدارة الموارد البشرية وموقعها

Allocation ،Organization & Human Resource Objectives of H.R in Organization Structure

المقدمة:

لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة، وبهدف تحقيق الفاعلية لهذه الوظائف في تنفيذ نشاطاتها لابد من بعض الضوابط والأسس التي تعتمد عليها المنظمات في تنظيم العلاقات بين هذه الوظائف وارتباطها وتأثيرها على الإدارات الأخرى في المنظمة، وسيكرس هذا الفصل على تحديد وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية ومن ثم موقع إدارة الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي.

المبحث الأول: تنظيم إدارة الموارد البشرية

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً في المنظمة لأن مديرها أحد أعضاء مجلس الإدارة في المنظمة ويشارك في وضع الاستراتيجية للمنظمة التي يتكون من عدد من الاستراتيجيات أحداها هي استراتيجية إدارة الموارد البشرية. ويتم استحداث تشكيل تنظيمي خاص بهذه الإدارة في المنظمات الكبيرة تمارس فيه كافة الوظائف المرتبطة بالموارد البشرية من:

1- تحليل وتوصيف وتقييم وترتيب الوظائف.

2- تخطيط الموارد البشرية.

3- استقطاب واختيار وتعيين العاملين.

4- تقييم أداء العاملين.

5- الأجور والحوافز.

6- تدريب وتطوير العاملين.

7- السلامة العاملة للعاملين.

8- تحديث الهيكل التنظيمي.

9- وضع الصلاحيات والمسؤوليات.

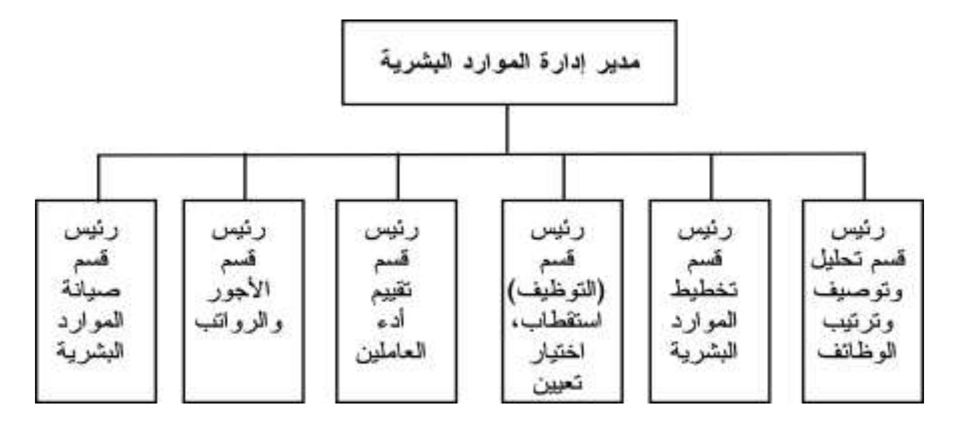
10- دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها.

وكل وظيفة من هذه الوظائف يديرها موظف متخصص قادر على تخطيط وتنفيذ ومتابعة أعمال مهمات هذه الوظيفة وكما هو في الشكل (10).

أما في المنظمات الصغيرة فإن إدارة الموارد البشرية تكون من صلاحية المالكين أو مجلس الإدارة في المنظمة إذا كان هناك مجلس إدارة (عباس، 2006، 37).

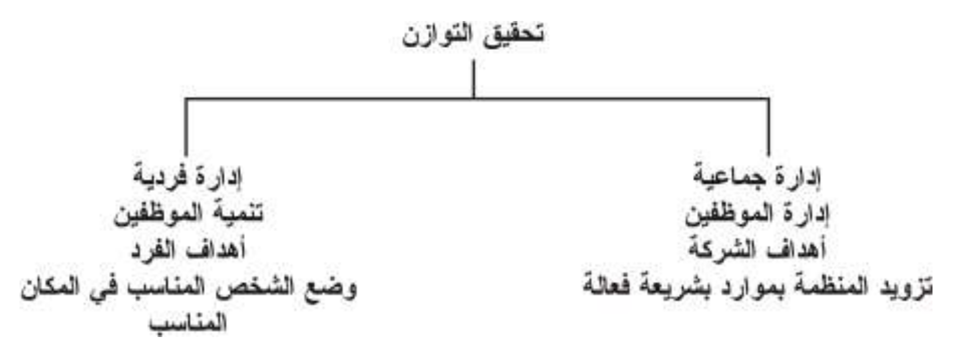
شكل (10)

تنظيم إدارة الموارد البشرية

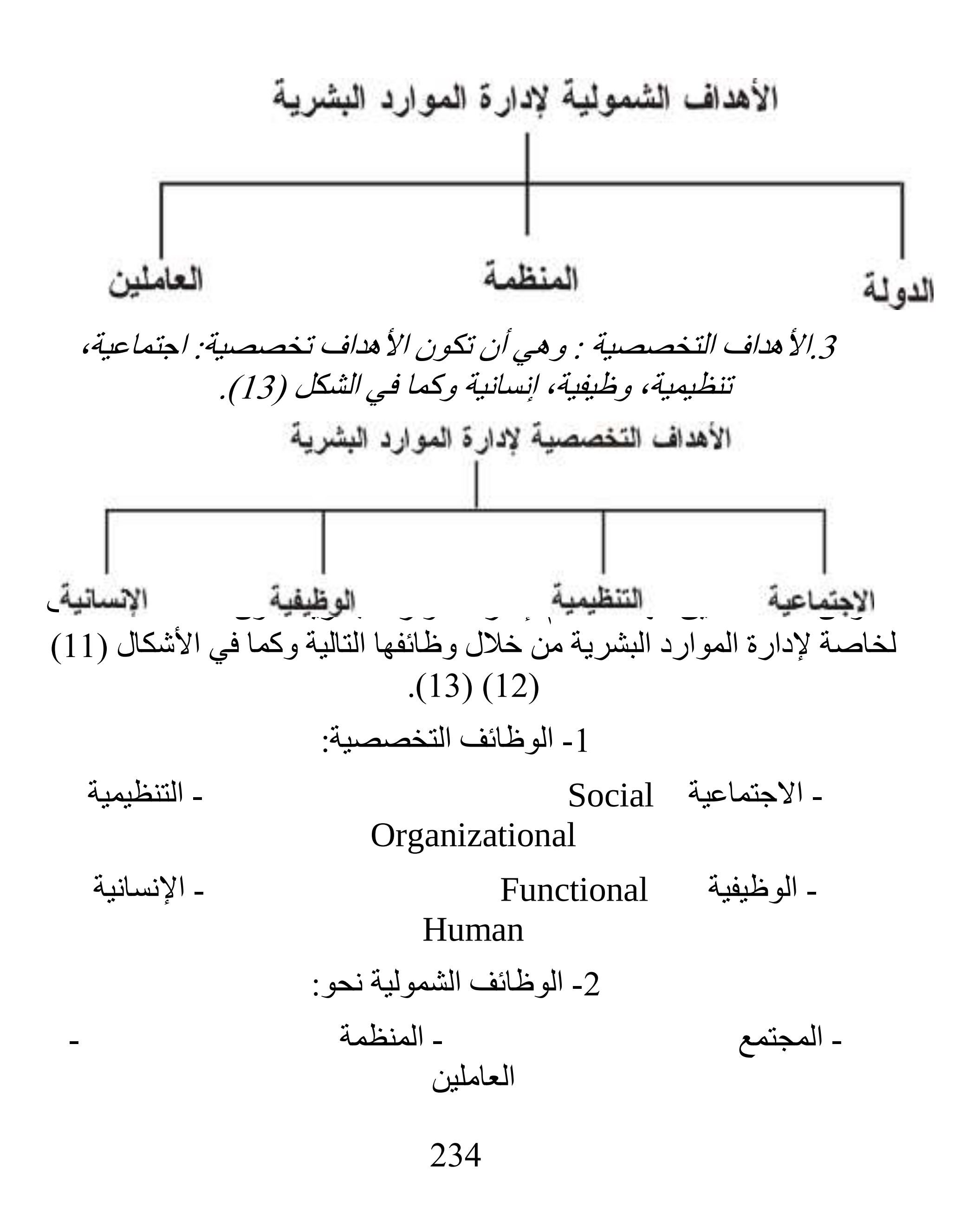


المبحث الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

1. الهدف العام: هو تحقيق التوازن كما هو في الشكل(11)



2. الأهداف الشمولية : وهي تكون الأهداف شاملة على مستوى الدولة والمنظمة والعاملين وكما هو في الشكل (12).



3.الأهداف التخصصية : وهي أن تكون الأهداف تخصصية: اجتماعية، تنظيمية، وظيفية، إنسانية وكما في الشكل (13).

لخاصة لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التالية وكما في الأشكال (11) (12) (13).

1- الوظائف التخصصية:

- الاجتماعية Social
- التنظيمية Organizational
- الوظيفية Functional
- الإنسانية Human

2- الوظائف الشمولية نحو:

- المجتمع
- المنظمة
- العاملين

1- الاجتماعية Social

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقاً لكفاءتهم وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه. وإدارة الأفراد غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

2- التنظيمية Organizational

لما كانت إدارة الموارد البشرية نظاماً في المنظمة وهي جزء من النظام الأشمل، فهي تؤدي وظائفها لشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة. وتبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية الاستشارية.

3- الوظيفية Functional

تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الأفراد بالوظائف التخصصية المتعلقة بالأفراد بالوظائف التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقاً لحاجاتها.

4- الإنسانية Human

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم بدرجة أساسية هدف العملية الإنتاجية فضلاً عن كونهم عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج.

5- مستوى الدولة:

أ- المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغليها. أي التوازن بين الفرص المتاحة، والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص. كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام ممثلاً بوضع الشخص الملائم بالمكان الملائم. والاستفادة القصوى من الجهود البشرية.

كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة.

ب- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل، وإلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل.

ج- توفير الإمكانات الحديثة والمتقدمة لتكون تحت متناول العاملين وتمكينهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.

د- توفير الحماية للعاملين، والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.

هـ- توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير، وتخلو منه السخرة والإكراه، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.

6- مستوى العاملين:

أ- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهممهم لتمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.

ب- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية، وتتحاشى الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية إلى جانب توفير سياسات تنمي حرية الحركة والاستقلالية، والمعاملة التي تتفق وكرامة الإنسان.

7- مستوى المنظمة:

أ- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال، والبحث عن مصادر القوى العاملة، وتحديد عملها وفق متطلبات العمل بتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين بما يحقق الاختيار السليم بوضع الشخص الملائم بالمكان المناسب. وكما هو في الشكل (14).

ب- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها، وإتاحة الفرصة لتمكنها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة إلى جانب تقييم العاملين تقييماً موضوعياً في فترات دورية لتشيع الاستقرار في العمل، والعدالة في الحكم على منجزات العاملين، وكذلك ليتعرف الفرد على مدى بلوغه المعايير المطلوبة في الأداء، والتطلع لتطوير كفاءته وكذلك تشجيع العمل الإدارية الفعال، وحفز الأفراد ليتسنى للمنظمة الاستفادة القصوى من جهود العاملين.

ج- الحفاظ على استمرار الرغبة في العمل، واندماج أهداف العاملين وأهداف الإدارة، وذلك لخلق التعاون الفعال المشترك وذلك عن طريق العمل على إشباع رغبات العمال من خلال العمل ولتحقيق ذلك لابد من:

1- توفير نظام عادل للأجور والمكافآت.

2- توفير ضمانة ضد عوائق العمل من الأمراض وحوادث العمل.

3- توفير عون مادي عند الشيخوخة والعجز.

4- توفير اندماج اجتماعي للفرد في المجموعة التي يعمل فيها.

5- أن يشعر الفرد من أن العمل المكلف به يعطيه فرصة الاستغلال لطاقته ومهارته.

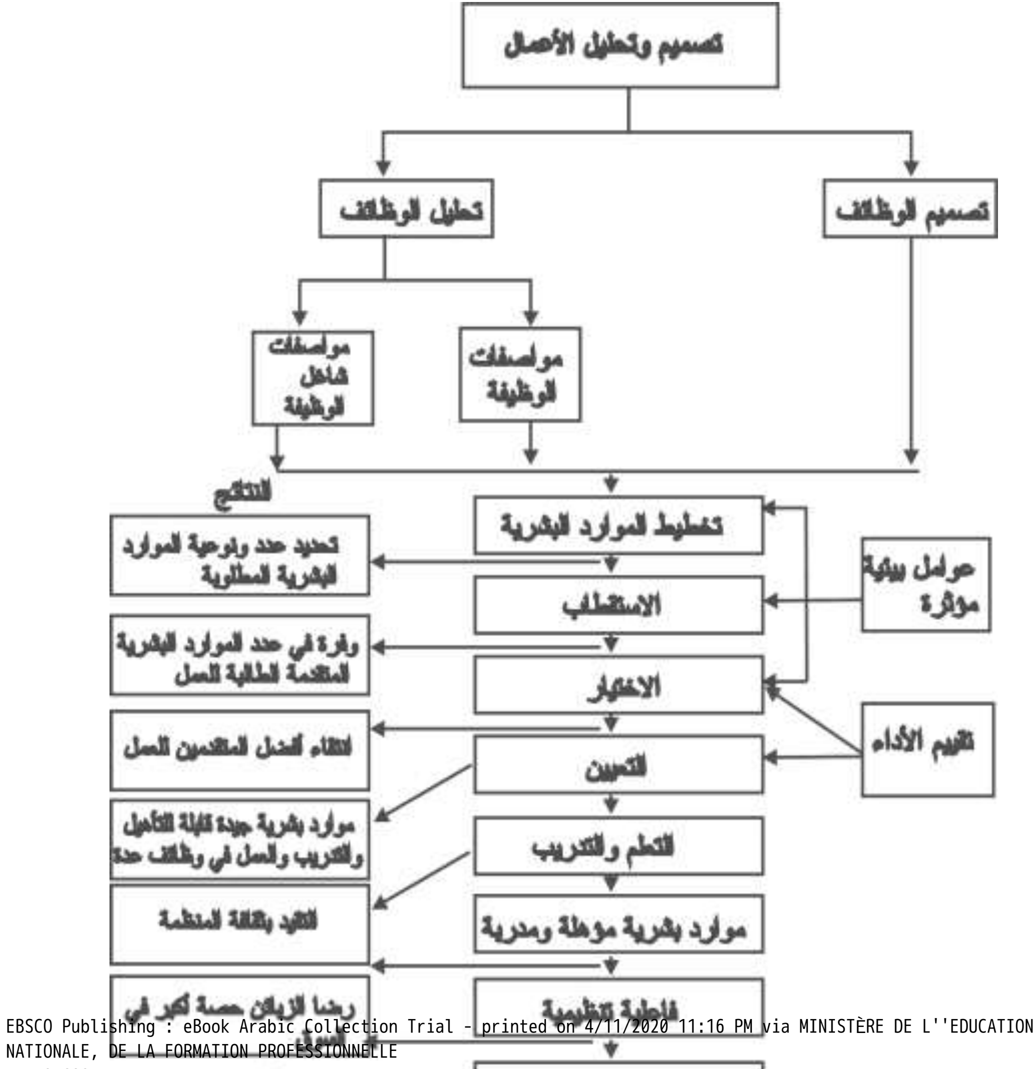
6- أن يتلقى الفرد من رؤسائه اعترافاً بعمله وإبداعه فيه.

7- أن نوفر للفرد فرصة التعبير عن ذاته.

8- وأخيراً أن نضع الفرد في علم يناسبه وإمكاناته ورغباته.

شكل (14)

مراحل تكوين الموارد البشرية



المبحث الثالث: موقع إدارة الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي للمنظمة

على الرغم من تزايد عدد العاملين في المنظمة المعاصرة أو انخفاضه أو كبر المنظمة أو صغرها أو التقانة العالية أو الواطئة فيها يكون موقع إدارة الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي بارزاً ومتميزاً لأن المنظمات المعاصرة تعيش في بيئة تنافسية وميلاً متزايداً نحو العولمة Globalization ويكون لإدارة الموارد البشرية أكثر من دور لتحقيق أهداف تحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل والاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية من خلال مشاركتها في تحديد حاجات الأعمال والذي يساهم في توسيع مشاركتها في رسم الاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة وصناعة قرارات التوظيف من استقطاب واختيار وتعيين إضافة إلى وضع أنظمة للأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري (الهيتي: 2005، 45).

وفي الهيكل التنظيمي لأي منظمة سواء كانت منظمة في القطاع الخاص أو القطاع الحكومي هناك ثلاثة مواقع لإداراتها وحسب أهميتها:

1- إدارة أساسية (رئيسية).

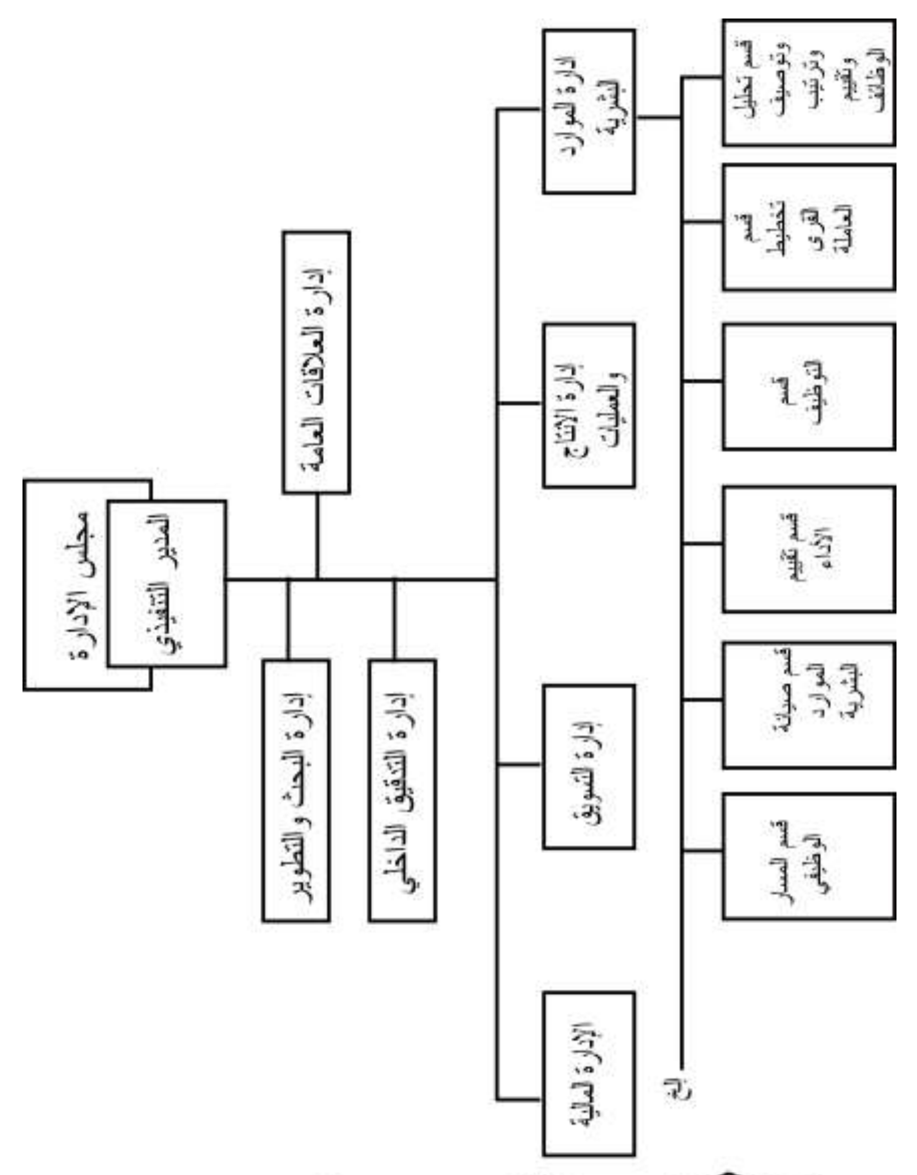
2- إدارة مساعدة.

3- إدارة ملحقة.

ودائماً موقع إدارة الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي للمنظمة سواء قطاع خاص أو دولة هو إدارة أساسية -رئيسية- استراتيجية وكما هو في الأشكال (15) (16) (17).

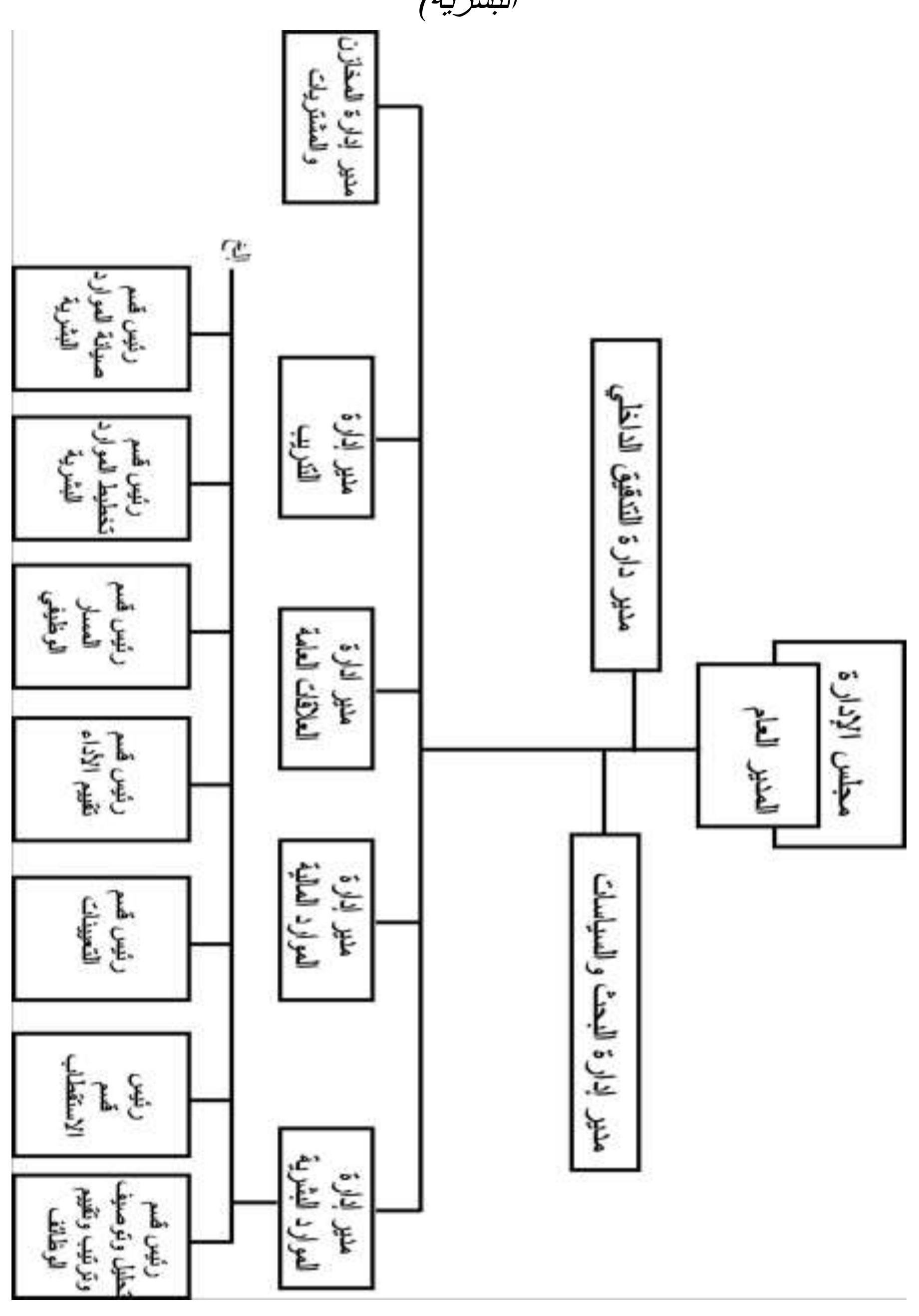
شكل (15)

هيكل تنظيمي لمنظمة في القطاع الخاص (موقع إدارة الموارد البشرية)



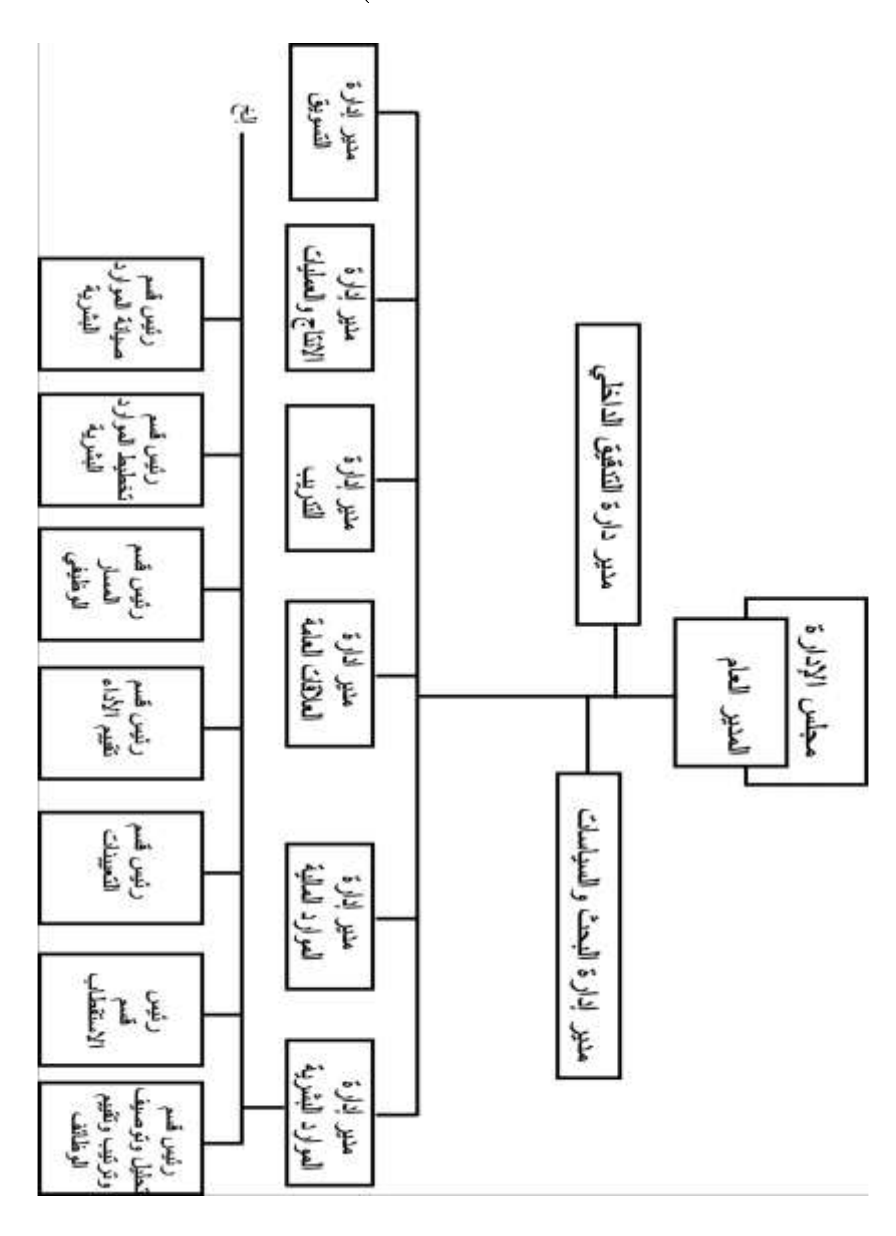
شكل (16)

هيكل تنظيمي لمنظمة في قطاع الدولة الكلاسيكي -القديم- (موقع إدارة الموارد البشرية)



شكل (17)

هيكل تنظيمي لمنظمة في قطاع الدولة الحديثة -بعد الخصخصة- (موقع إدارة الموارد البشرية)



المصطلحات الأساسية في الفصل	
Expressions	**المصطلحات**
Technical	الفنية
Financial Management	الإدارة المالية
Goals	أهداف
Functions	وظائف
Management Levels	المستويات الإدارية
Department Head	مدير القسم
Information	معلومات
Administrator	المدير
Executive	المدير التنفيذي
Classification	التصنيف
Organization	منظمة
Art	الفن
Human	الإنسانية
Technical	التكنولوجية
Social	الاجتماعية
Behavior	السلوك
Group Management	إدارة جماعية
Interpersonal Management	إدارة شخصية (فردية)
Ethics	أخلاق

Business Functions	الوظائف الأساسية
Counting	محاسبة
Auditing	تدقيق
Profitability	الربحية
Stability	الاستقرار
Classical	التقليدية (القديمة)
Division of work	تقسيم العمل
Discipline	الانضباط
Scalar Chain	التسلسل الإداري
Order	النظام
Imitative	المبادرة
Scalar Principle	التدرج الهرمي
Coordination	التنسيق
Maximize	المنفعة
Satisfice	الرضا
Situational	الموقف
Action	الفعل
Feed back	التغذية العكسية
Degeneration	الاندثار
Static	ساكن
Dynamic	متحرك
Departmental Boundaries	إدارات مستقلة

External Environment	البيئة الخارجية
Virtual Organization	المنظمة العملية (الواقعية)
Quality	الجودة
Structure	هيكل
Chain of Command	خط السلطة
Boundaries	حدود
Flexibility	المرونة
Stability	الاستقرار
Clarity	الوضوح
Rules and Methods	القوانين والقواعد
Projects	المشاريع
Budget	الميزانية
Contingency	الموقعية
Crisis Management	إدارة الأزمة
Implementation	التنفيذ
Organization Chart	خريطة تنظيمية
Formal Structure	الهيكل الرسمي
Departments	وحدات إدارية
Primary Management Responsibility	إدارة أساسية (رئيسية)
Span of Supervision	نطاق الأشراف
Major	رئيسي

Line Authority	خط السلطة
Performance	التنفيذ
Consultation	الاستشارة
Committees	لجان
Want	رغبة
Secondary	ثانوية
Objectivity	الموضوعية
Situations	الظروف
Expectancy	التوقع
Data	بيانات
Internal Audit	التدقيق الداخلي
Financial Management	الإدارة المالية
Cost	تكاليف
Investment	الاستثمار

ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة

أسئلة متعددة الإجابات في الفصل

س1: في ضوء المفهوم الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية فإن مديرها:

أ- أحد أعضاء مجلس إدارة المنظمة

ب- ليس عضو في مجلس إدارة المنظمة

ج- أحد أعضاء مجلس الإدارة ومشارك في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة

د- ليس كل ما ذكر أعلاه.

س2: في ضوء المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية فإن إدارة الموارد البشرية تمارس:

أ- جميع الوظائف لإدارة الموارد البشرية

ب- جزء من وظائف إدارة الموارد البشرية

ج- عدد من وظائف إدارة الموارد البشرية في ضوء تنسيب المدير المفوض للمنظمة

د- ليس كل ما ذكر أعلاه

س3: إدارة الموارد البشرية أنواع مختلفة من الوظائف الشمولية وعلى عدد من المستويات:

أ- الدولة (المجتمع) ب- المنظمة

ج- العاملين **د- كل ما ذكر أعلاه**

س4: لإدارة الموارد البشرية أنواع مختلفة من الوظائف التخصصية والتي هي:

أ- اجتماعية ب- وظيفية

ج- إنسانية **د- كل ما ذكر أعلاه**

س5: إدارات المنظمة على الهيكل التنظيمي تكون ذات أنواع مختلفة هي:

أ- أساسية (رئيسية) ب- مساعدة

ج- تابعة **د- كل ما ذكر أعلاه**

س6: دائماً موقع إدارة الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي للمنظمة سواء قطاع خاص أو دولة يكون إدارة:

أ- أساسية ب- مساعدة

ج- تابعة د- كل ما ذكر أعلاه

س7: في ضوء المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فإن موقعها يختلف على الهيكل التنظيمي على حسب:

أ- عدد العاملين في المنظمة ب- كبر حجم المنظمة

ج- التقانة العالية أو الواطئة **د- ليس كل ما ذكر أعلاه**

س8: يكون لإدارة الموارد البشرية أكثر من دور في بيئة تنافسية وميلاً متزايداً نحو العولمة

أ- تحقيق أهداف تحسين الإنتاجية

ب- توعية حياة العمل

ج- الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية

د- كل ما ذكر أعلاه

س9: تبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها

أ- التنفيذية والاستشارية ب- التخطيطية والاستشارية

ج- المتابعة والتنفيذ د- ليس كل ما ذكر أعلاه

س10- إصرار إدارة الموارد البشرية على مستوى الدولة (المجتمع) هي:

أ- المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغليها

ب- توفير الحماية للعاملين

ج- تجنب الاستخدام غير السليم للأفراد

د- كل ما ذكر أعلاه

أسئلة الفصل للمناقشة

س1: في ضوء المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فما هي أهم هذه الوظائف التي تمارسها؟

س2: في ضوء المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية، فما هو الهيكل التنظيمي المناسب لإدارة الموارد البشرية بين ذلك برسم تخطيطي؟

س3: لإدارة الموارد البشرية هدف عام هو تحقيق التوازن، كيف يمكن تحقيق التوازن وبين من قيم تحقيق التوازن، اشرح ذلك باختصار؟ وإذا كان بالإمكان يمكن الاستعانة برسم تخطيطي موضحاً ذلك التوازن.

س4: تعمل إدارة الموارد البشرية على إشباع رغبات العاملين من خلال العمل، وخلص التعاون الفعال المشترك بينهم باتباع عدد من الإجراءات الضرورية، فما هي، وضح ذلك؟

س5: هل اختلف موقع إدارة الموارد البشري على الهيكل التنظيمي في ضوء المفهوم الكلاسيكي والمعاصر لإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات في قطاع الدولة، بين ذلك برسوم تخطيطية.

مصادر الفصل

أ- المصادر العربية:

1- أحمد عبد الحكم، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ عمان 2003.

2- عباس، سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية. دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.

3- محمد صلاح الدين، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، عمان 2001.

ب-المصادر الأجنبية

1-www.ituarabic.org

2-www.Google.com

3-www.turbolo.com

4-www.opnet.com

5-www.4uarab.com